

## 版权注意事项：

- 1、书籍版权归作者和出版社所有
- 2、本PDF仅限用于个人获取知识，进行私底下的知识交流
- 3、PDF获得者不得在互联网上以任何目的进行传播
- 4、如觉得书籍内容很赞，请购买正版实体书，支持作者
- 5、请于下载PDF后24小时内删除本PDF。

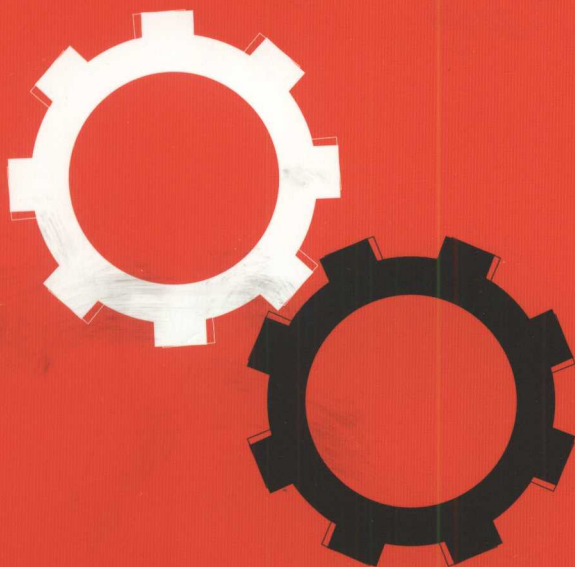
从搜狐，到新浪，再到京东  
十余年项目管理实践经验，历时三年精心提炼

**Broadview**<sup>®</sup>  
www.broadview.com.cn

无人不是项目经理

# 互联网项目管理 实践精粹

杜炎 / 著



 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
http://www.phei.com.cn





## 杜 炎

目前就职于京东集团，担任项目管理专家、敏捷教练、敏捷专家委员会成员。

曾先后就职于搜狐集团、新浪集团等中国很受尊敬的互联网企业，主要负责项目管理、总体项目运作管理体系建设等工作。在搜狐集团工作五年多的时间里，曾因帮助公司在项目管理制度体系构建、流程规范落地、项目管理工具链的探索应用及其实施推广、公司战略级重点项目顺利实施及其目标达成，以及在项目管理部部门管理、运作等方面取得的出色业绩，而先后分别荣获搜狐集团年度“最佳贡献奖”、“最佳团队奖”和“最佳敬业奖”等奖项。

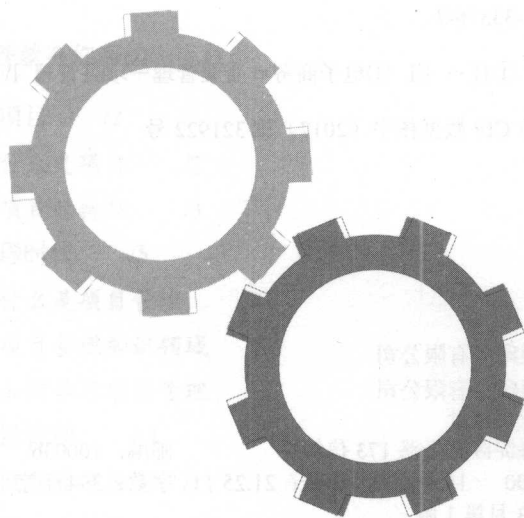
2014年中国互联网企业项目管理发展论坛主题演讲嘉宾、2016年中国IT项目管理大会主题演讲嘉宾。在互联网项目管理、敏捷改进和项目管理工具链的探索应用及其实施推广等方面具有丰富的实践经验，曾在《程序员》杂志发表过多篇具有一定影响力的项目管理实践类文章，例如《项目管理能力提升四要素》和《高效能团队协作的JIRA实践》等。

目前主要专注于互联网领域多团队多项目组合的项目管理实践、组织级敏捷转型和敏捷改进，并希望在推动组织级敏捷转型和敏捷改进等方面有所突破。

杜炎拥有北京大学计算机科学理学学士学位。

# 互联网项目管理 实践精粹

杜炎 / 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

一家公司想要做好一个项目并不难，难的是能够同时把全部现行项目都做好。做好项目管理，能够让一批项目持续成功。理解项目管理，能够让你的工作更加顺畅。

本书重点突出实践特色，以互联网产品的项目管理实践为主线，全面地讲述了项目的核心知识应用、关键实践做法，以及作者在十多年项目管理实践中的心得体会。每一部分内容都经过作者的精心雕琢，可谓真正的“实践精粹”。主要内容包括但不限于项目管理总体概要、高度延伸、项目经理入行与进阶修炼、PMO 总体概要与实践精髓、项目干系人管理、项目管理过程持续改进、敏捷项目管理探索，以及不一样的项目管理实践等项目管理热门话题。同时，在每一章中都包含了与之相应的真实实践案例，在每个实践案例中重点介绍其关键实践做法，以便于读者能够更好地理解本章中的核心知识应用，并结合自身情况将其融会贯通。

本书的读者对象不仅包括 IT 及互联网行业的项目经理、敏捷教练、产品经理、交互设计师、视觉设计师、开发工程师、测试工程师和运维工程师等各角色人员，还包括各职能经理、项目负责人和公司高层管理者。同时，对于非 IT 及互联网行业的项目管理从业者，或者对项目管理有兴趣并想学习、了解的朋友，或者将来想转型从事项目管理相关工作的朋友来讲，本书的内容及核心思想也同样具有一定的参考意义和借鉴价值。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

互联网项目管理实践精粹 / 杜炎著. —北京：电子工业出版社，2018.3  
ISBN 978-7-121-33376-7

I. ①互… II. ①杜… III. ①电子商务—企业管理—项目管理 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 321922 号

责任编辑：董 英

印 刷：天津嘉恒印务有限公司

装 订：天津嘉恒印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱

邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：21.25 字数：394 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版

印 次：2018 年 3 月第 1 次印刷

印 数：3500 册 定价：69.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltts@phei.com.cn](mailto:zltts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：010-51260888-819, [faq@phei.com.cn](mailto:faq@phei.com.cn)。

# 目录

专家力荐 /XII

推荐序 1 /XVIII

推荐序 2 /XXII

自序 /XXIV

第 1 章 项目管理就在你身边 /1

1.1 一切皆项目 /2

1.1.1 什么是项目 /2

1.1.2 项目的特征 /3

1.2 项目管理时代 /5

1.2.1 什么是项目管理 /5

1.2.2 项目管理知识领域 /6

1.2.3 如何学习项目管理 /7

1.3 生活项目管理 /11

1.3.1 做营养早餐 /11

1.3.2 第一次约会 /16

1.4 人生项目管理 /21

1.4.1 项目管理人生 /21

1.4.2 管理人生项目 /21

1.5 本章小结 /26

## 第2章 项目管理高度延伸 /28

### 2.1 互联网项目 /29

#### 2.1.1 什么是互联网项目 /29

#### 2.1.2 互联网项目演进趋势 /30

#### 2.1.3 做项目与做产品的比较 /31

### 2.2 项目集与项目集管理 /32

#### 2.2.1 什么是项目集 /32

#### 2.2.2 什么是项目集管理 /32

#### 2.2.3 项目集管理应用简介 /33

### 2.3 项目组合与项目组合管理 /34

#### 2.3.1 什么是项目组合 /34

#### 2.3.2 什么是项目组合管理 /35

#### 2.3.3 项目组合管理应用简介 /36

#### 2.3.4 项目、项目集与项目组合比较 /39

### 2.4 组织级项目管理简介 /41

#### 2.4.1 什么是组织级项目管理 /41

#### 2.4.2 为什么需要组织级项目管理 /42

#### 2.4.3 组织级项目管理的生活案例 /44

### 2.5 组织对项目的影响 /48

#### 2.5.1 组织文化对项目的影响 /48

#### 2.5.2 组织结构对项目的影响 /49

#### 2.5.3 组织战略与项目的关系 /55

### 2.6 本章小结 /55

## 第3章 带你入行项目经理 /57

### 3.1 我是项目经理 /58

#### 3.1.1 认识项目经理 /58

#### 3.1.2 相伴苦乐年华 /59

### 3.2 项目经理的角色与职责 /61

#### 3.2.1 项目经理角色 /61

#### 3.2.2 项目经理职责 /62

#### 3.2.3 游走于各方之间 /63



3.3	项目经理选人用人	/64
3.3.1	最爱“三合”人才	/64
3.3.2	选人用人策略	/67
3.4	招聘广告深度揭秘	/69
3.4.1	学习研究招聘广告	/69
3.4.2	工作职责深度揭秘	/72
3.4.3	任职资格深度揭秘	/74
3.5	项目经理简历绝招	/76
3.5.1	简历结构与类型	/76
3.5.2	点亮简历的诱惑	/81
3.6	本章小结	/84
第4章	项目经理进阶修炼	/86
4.1	项目经理的领导力	/87
4.1.1	领悟领导力	/87
4.1.2	领导力艺术	/89
4.2	项目经理的影响力	/96
4.2.1	感悟影响力	/96
4.2.2	提升影响力	/97
4.3	威·逼·利·诱组合	/103
4.3.1	威	/103
4.3.2	逼	/104
4.3.3	利	/105
4.3.4	诱	/106
4.4	加·减·乘·除组合	/110
4.4.1	加	/110
4.4.2	减	/111
4.4.3	乘	/112
4.4.4	除	/113
4.5	本章小结	/115

第 5 章 PMO，掀起你的盖头来 /117

- 5.1 我眼中的 PMO /118
  - 5.1.1 什么是 PMO /118
  - 5.1.2 PMO 诞生背景 /119
  - 5.1.3 PMO 成熟度演进 /121
- 5.2 PMO 使命担当 /125
  - 5.2.1 PMO 价值使命 /125
  - 5.2.2 PMO 职责担当 /127
- 5.3 PMO 实践精髓 /128
  - 5.3.1 以组织战略实现为依归 /128
  - 5.3.2 培养职业项目经理队伍 /132
  - 5.3.3 先提供价值再收获价值 /135
  - 5.3.4 建立健全项目管理文化 /138
- 5.4 本章小结 /140

第 6 章 项目干系人管理 /143

- 6.1 认识干系人 /144
  - 6.1.1 什么是干系人 /144
  - 6.1.2 干系人分类 /145
- 6.2 干系人管理四步法 /147
  - 6.2.1 干系人管理四步法概述 /147
  - 6.2.2 干系人管理四步法实践 /150
- 6.3 干系人管理四象限策略 /155
  - 6.3.1 干系人管理四象限策略概述 /155
  - 6.3.2 干系人管理四象限策略实践 /157
- 6.4 管理干系人期望 /163
  - 6.4.1 化解干系人冲突 /163
  - 6.4.2 提升干系人满意度 /172
- 6.5 本章小结 /174

第 7 章 项目管理过程持续改进 /176

- 7.1 项目管理过程精要 /177

7.1.1	项目过程与结果	/177
7.1.2	项目管理过程组	/178
7.1.3	项目管理过程资产	/183
7.2	过程协作模式改进	/186
7.2.1	优化项目流程	/186
7.2.2	追求信息对称	/192
7.3	过程行为模式改进	/198
7.3.1	会议管理改进	/198
7.3.2	切莫贪多求全	/207
7.4	本章小结	/208
第 8 章	敏捷项目管理探索	/211
8.1	敏捷+项目管理	/212
8.1.1	认识敏捷项目管理	/212
8.1.2	我是敏捷教练	/215
8.2	Scrum 敏捷项目管理基础	/218
8.2.1	Scrum 应用简介	/218
8.2.2	Scrum 实践的“三三五五”	/219
8.3	用户故事的故事	/223
8.3.1	认识用户故事	/223
8.3.2	用户故事拆分	/225
8.3.3	用户故事估算	/228
8.4	走向敏捷项目管理之路	/233
8.4.1	组织级敏捷（项目管理）导入	/233
8.4.2	单个特性团队的单项目模式	/237
8.4.3	多个特性团队组合的多项目模式	/240
8.5	本章小结	/241
第 9 章	不一样的项目管理实践	/243
9.1	经典会议实践	/244
9.1.1	卓有成效的每日站会	/244
9.1.2	温故而知新的总结会	/248

9.1.3	经典会议实践案例	/252
9.2	项目规划实践	/261
9.2.1	产品 Backlog 梳理	/261
9.2.2	版本规划实践精粹	/264
9.2.3	迭代规划实践精粹	/266
9.2.4	项目规划实践案例	/270
9.3	项目管理承载工具	/278
9.3.1	JIRA 因你而变	/278
9.3.2	JIRA 应用实践	/282
9.4	本章小结	/288
附录 A	项目管理成熟度诊断方法	/290
附录 B	项目管理度量方法	/301
附录 C	项目经理素质修养	/306

## 案例目录

- 【案例 1】做营养早餐过程中的项目管理智慧 /11
- 【案例 2】第一次约会的项目管理智慧 /17
- 【案例 3】人生项目的管理智慧 /22
- 【案例 4】某杂志出版与互联网项目的项目集举例 /32
- 【案例 5】某杂志出版的项目集管理举例 /33
- 【案例 6】互联网项目的项目集管理中内部和外部变更管理举例 /33
- 【案例 7】某大型综合企业集团内部可能设立的项目组合和互联网项目的项目组合举例 /34
- 【案例 8】“成家立业”的项目组合管理举例 /35
- 【案例 9】某互联网社交媒体平台信息流产品的项目组合管理 /37
- 【案例 10】某家庭投资理财规划设计与实施中的组织级项目管理智慧 /45
- 【案例 11】由组织文化所形成的某种制度对项目管理的影响 /49
- 【案例 12】这就是合作的力量 /65
- 【案例 13】国内知名互联网公司项目管理相关职位的招聘广告 /70



- 【案例 14】项目经理求职简历的模板样式结构 /78
- 【案例 15】从“泰坦尼克号”开始领悟领导力 /87
- 【案例 16】跨部门项目资源协调中的项目经理领导力艺术 /93
- 【案例 17】法定权力的时间约束性举例 /98
- 【案例 18】运用参照权力，快速提升项目经理的影响力 /99
- 【案例 19】攻心为上，项目经理化解团队成员工作表现下降的问题 /101
- 【案例 20】“利”字当头，推动跨部门合作项目走向成功 /105
- 【案例 21】运用威·逼·利·诱组合推动即将被中止的项目前行 /107
- 【案例 22】光荣的荆棘路，某知名互联网公司 PMO 成熟度的演进发展 /122
- 【案例 23】以组织战略实现为依归，高效开展 PMO 工作实践 /129
- 【案例 24】PMO 在项目经理知识学习和能力提升方面的培养 /133
- 【案例 25】提供价值，PMO 帮助 UED 制订项目产出物的交付工作行为规范 /135
- 【案例 26】分享与传承，PMO 建立定期分享会机制、创办内部电子杂志 /139
- 【案例 27】干系人管理“四步法”在某大型互联网红包项目中的实践 /151
- 【案例 28】干系人管理策略在项目管理工具推广实施专项中的实践 /157
- 【案例 29】不畏艰辛，巧妙化解项目执行中的干系人冲突 /164
- 【案例 30】某互联网项目从立项到上线，典型的项目管理过程简介 /181
- 【案例 31】某互联网项目从立项到上线，项目管理过程资产的积累 /184
- 【案例 32】某互联网公司项目流程改进，从线性流程到交叉流程的优化 /187
- 【案例 33】讲真话的力量，勇敢做自己 /193

- 【案例 34】由项目过程信息失真、不对称引发的项目失败 /194
- 【案例 35】有效处理会议中的无休止争执，做到“议而决、决必行” /198
- 【案例 36】某知名互联网公司的重点项目评审会改进 /201
- 【案例 37】从烧开一壶水的智慧来感悟敏捷项目管理 /214
- 【案例 38】某社交媒体平台产品“转评带图”项目的用户故事拆分 /227
- 【案例 39】某社交媒体产品“转评带图”项目的用户故事估算 /233
- 【案例 40】多图上传和多图 Feed 展示项目的每日站会 /252
- 【案例 41】多图上传和多图 Feed 展示项目的总结会 /256
- 【案例 42】某社交媒体平台产品客户端版本的项目规划综合实践 /270
- 【案例 43】某互联网项目团队，项目管理成熟度诊断方法的实践 /293

## 专家力荐

项目管理培养正确做事的战略执行力，是有效整合资源、又好又快交付价值的最佳手段。互联网产品的成功背后，项目管理至关重要。本书以互联网产品研发的项目管理实践为核心，全面系统地介绍了作者杜炎在知名互联网企业从事项目管理工作的思路方法、实践做法、遇到的典型问题及其解决方案，这是一本不可多得的项目管理实践精粹，非常值得一读。作者杜炎将自己多年在互联网项目管理实践方面的个人经验、体会和感悟，以写书的形式，系统性地沉淀、总结和提炼，并积极分享给大家，实现价值分享和价值传递，为我们提供了有价值、有意义的项目管理实践参考，慢慢领悟并深入实践，一定有所受益。

北京大学信息科学技术学院教授、博士生导师 陈向群

本书喊出“人人都是项目经理”的口号，这也是本书的一个亮点——本书将项目管理和人们的日常生活紧密联系起来，使读者阅读本书轻松自然，而且容易理解项目管理的思想和方法。书中将“项目经理”定位于“大服务”的提供者，强调与团队成员抱成一团，帮助团队解决问题、拉通全流程的价值链，这些都体现了现代项目管理的精髓，也符合敏捷项目管理的优秀实践。全书案例丰富、文字生动、风趣又不失精彩，凝聚了作者近三年的辛勤耕耘，值得我们珍惜，慢慢从中体会它所展示的互联网项目管理之道。

同济大学软件学院教授 朱少民

我们很多人都是误打误撞进入项目管理领域的。有的是因为技术能力突出，有的是沟通协调能力强，从而被委以重任。不管是因为什么，初做项目时，我们基本是一头雾水，全靠一张项目计划进度表打天下，很多工作做得不尽如人意，

有的时候能正常交付都难。为了改变这种情况，开始接触和学习系统工程、PMP 这些舶来品。基本一轮学习下来，学的时候好像挺清晰，等到了实践中，又不知道如何下手。只能在实践中不断摸索和总结。这十几年，项目管理相关的书籍越来越丰富，但它们要么是舶来品，要么是学院派的作品，理论与实践结合的书很稀缺。特别是现在互联网行业和敏捷相关实践能够结合进来的项目管理的书，就是我们广大的项目经理所需要的。

放在我们面前的这本书，就是来填补这个空白的。作者杜炎用简洁轻松的笔触，把自己多年对项目管理的理论和实践，娓娓道来，使我们感到耳目一新。从搜狐，到新浪，再到京东，作者杜炎在互联网领域从事项目管理已经有十年的时间，其中有无数值得我们回味的故事和值得我们珍惜的项目管理经验，如今，作者杜炎把它们总结、提炼、整理，并分享出来，让我们可以从中受益。现在，项目管理正在经历着从传统的计划驱动，到价值驱动和风险驱动的变革，从控制变化，到拥抱变化，从传统化，到敏捷化。作者杜炎的这本书，正好给了我们一个样本，让我们可以看到，互联网领域项目管理正在引领整个项目管理行业的发展。我相信，我们每个人都可以从中获得自己的收益。

CODEx 国际创新研究院联合创始人、磁云科技 COO、

前京东 PMO 总监 蔡德辉

如果你对敏捷开发、用户故事、白板规划等虽时有耳闻，但总是犹抱琵琶半遮面、不识庐山真面目，那么请毫不犹豫地拿起这本干货满满、很“硬”很实在的书。

这本书不仅是从更高的思想层次对项目管理，特别是互联网时代的敏捷项目管理进行总结，更是作者多年来的实践经验和教训的梳理和总结。该书提供了丰富的、实际可操作的实践指导，很多细节之处的建议既接地气，又不乏精微之见，例如关于站立会议和 JIRA 在项目规划中的应用等内容。

推行项目管理，引入敏捷研发的诸多最佳实践，在项目初期是非常困难的，不夸张地说，每一步其实都是在“过地雷阵”。这本书也可看成一部“踩坑记录”，作者娓娓道来，仿佛与良师益友晤谈。夜览书稿，每每想起过往项目中经历的那些波折陷阱，常有恨不早读之叹。今天如果你有幸捧读到此书，请你不要错过，这是一位互联网老兵的肺腑之言！

智联逸程公司产品总监，前搜狐总编室主任、

搜狐媒体技术产品中心产品负责人 高巍

一个企业的成功离不开两件事：“做正确的事”和“正确地做事”。清晰的战略、匹配的组织都能够帮助企业做更正确的事，而如何正确地做事，就离不开本书所讲到的项目管理。

无休止的项目延期和发布跳票、因技术风险而拖累整个项目难产、一群优秀的人拼搏数月却迟迟达不到项目预期，这些问题，小到几个人的创业团队，大到像 Google、Apple 这样的商业巨头都很难避免。这是这个快速发展的行业给大家带来的必然挑战。

针对项目管理，有些企业提倡员工自觉，有些由部门经理兼任项目管理职责，有些则设立的专门的项目经理岗位，还有些衍生出 PMO 这样的专属部门。不管采取怎样的组织形式，其项目管理的精髓，都在于如何采用最有效的资源配比和计划安排来达成项目目标，以及如何更早更快地发现项目中的风险和隐患，并采取有效应对措施。而想要做好这些，都离不开良好的项目管理过程、方法、实践，以及工作习惯。

作者杜炎是我在工作中遇到的少有的对待事情无比认真、专注的人，非常欣赏他的执着和专注。在工作之余，投入时间和精力，能够把自己的项目管理实践感悟和心得体会都写下来并分享给大家，也非常难得。相信他多年在项目管理实践中积累、沉淀下来的经典案例和实践做法，以及他对待项目、对待项目管理的这份严谨认真的态度，一定可以给那些还在路上的项目管理从业者指点迷津，提供有价值、有意义的实践参考。

搜狗 IoT 事业部产品技术负责人 李健涛

看到本书样稿的时候，惊叹于作者项目管理功底之深厚、著书态度之严谨。全书涵盖了互联网项目管理、项目集管理、项目经理领导力、影响力、敏捷项目管理实践等内容，作者也将宝贵的实践经验进行了生动的总结和提炼，例如项目经理修炼方法的“威·逼·利·诱”组合、“加·减·乘·除”组合等，使读者对这些知识要点融会贯通、过目难忘。我将此书推荐给有志于在项目管理工作中不断提高自我的读者们，我们一起每日精进！

《技术管理之巅》作者、中通快递技术总监 黄哲铿

很欣慰地看到杜炎的大作出版。我和杜炎相识于 2016 年的“中国 IT 项目管理大会”，当时杜炎深入浅出的演讲，在 30 分钟内把敏捷项目管理中的“故事地



图”讲得非常透彻，而且是结合他在微博的实践经验来讲的，让听众很容易就理解并被吸引。拜读了杜炎的这部大作后，可以看出，这本书继承了他一贯的风格，把原本严谨枯燥的项目管理理论，通过生活中或者工作中大家都可能遇到、都可能经历的例子，生动有趣地进行阐述和讲解。本书里面的大量实践都凝聚了他多年在一线互联网企业的工作经验。通过阅读本书，读者可以对项目管理有一个完整的认识。尤其是在互联网行业的企业中，如何做好项目管理，如何把传统项目管理和流行的敏捷方法进行有机结合并应用到实践中，本书给出了很好的答案。

北京奥博思软件技术有限公司总经理 黎学文

杜炎早在搜狐微博工作的时候，就打算撰写一本关于互联网项目管理实践方面的书，没想到多年之后，这本书摆在了面前，真的很令人惊喜。本书是作者多年在互联网项目管理实践方面的经验总结、提炼，对于项目管理实践落地非常具有指导作用。项目管理如同是一个大管家，项目经理除了需要掌握项目管理知识和方法等专业技能以外，还需要深入行业了解产品业务。不论你是项目经理、产品经理，还是交互设计师、视觉设计师、开发工程师、测试工程师，甚至是还没毕业但想进入互联网行业的学生，都有必要好好读读这本书。

牛咖斯公司产品总监 张静

随着技术的进步，生产力不断提升，人类社会从物质匮乏走向富足，我们面临的商业环境越来越呈现出动态性和不可预见性，即进入了所谓的“VUCA 时代”——一个易变的、不确定的、复杂的、模糊的商业世界。在这样的环境下，企业要生存并变得优秀乃至卓越，就需要有非常强的执行力，能够灵活响应变化、快速交付结果，并且持续学习与改变自身。而项目管理，尤其是敏捷项目管理，正是企业建立高效执行力的“法宝”。

本书涵盖了从基础项目管理到敏捷项目管理的实施精要，也包含了从项目经理自我修炼到 PMO 体系建设的方法实践，对于从事项目管理相关工作的人员具有很强的参考价值。同时，对于每一个普通人，提升项目管理的意识和能力，做到如书中所说“管理好自己的人生项目”，也是非常喜悦而有成就的。看得出来，这本书是凝结了作者大量心血的精品力作，一定会对很多人有所助益。

去哪儿网过程改进总监 黎娟

新浪微博自 2013 年实施重点项目制以来，项目制对微博内部各个部门的协同工作起到了非常好的促进作用，在确保职能线专业性的同时，将各职能团队整合成聚焦业务的项目团队。由于参与一个项目的职能团队众多，项目管理存在很大挑战，除了项目负责人以外，PMO 部门的项目经理在项目的组织、执行和目标达成等方面都起到了非常重要的作用。在这本书里，作者很好地介绍了自己在过往项目管理实践中遇到的各种问题及解决方案，通过精彩的真实案例剖析，为业界的读者朋友们提供了很好的项目管理实践精粹。

新浪微博系统研发总监 刘道儒

这本书相当实用，作者从多年的项目管理实践经验和教训中汲取精华，力求让读者明白项目管理是什么，应该如何做好项目管理。本书将项目管理知识理论和真实项目管理实践案例放在一起诠释，不仅提供了理念和原则，还提供了技术和工具。书中讲述的在项目管理实践中遇到的问题，相信很多团队都遇到过，对于类似的问题，读者可以评估、判断和尝试使用本书中描述的原则和实践。一本这样的书，能够帮助团队高效协作，减少和规避项目风险，显而易见，这本书非常值得你认真阅读。

滴滴出行基础平台部资深软件开发工程师 田加国

“项目管理来源于实践，也必定要服务于实践”，作者将项目管理理论与实践相结合，讲述了他项目管理实践中的亲身经历，书中大量的真实案例都来源于作者在项目中的亲身实战，那些有效的实战方法，也一直在我们工作中广泛应用。本书内容丰富、案例精彩真实，不仅适合初学者了解如何入行项目经理、如何进阶修炼，更有适合有一定项目管理经验的朋友们阅读的高度延伸、干系人管理、敏捷项目管理探索等深度热门话题。诚挚推荐给想要提升项目管理能力的朋友们，相信阅读后会有很大收益。

新浪微博资深产品经理 吕付家

读完这本书之后的最大感受，就是和作者有很多共鸣，这正是我所经历的。这是一本非常接地气的、深入浅出的、值得你花时间认真阅读的好书。作者根据多年的项目管理工作经历和他对行业知识的理解，总结、提炼了通俗易懂的互联

网项目管理实践落地方法和操作原则，是作者大量心血的结晶，更是参考价值极高的内容精华，本书在帮助读者深入理解项目管理的同时，也能引领你将这些实践精粹应用到你的实际工作中。

搜狐产品技术部资深测试工程师 荆杰

一个项目的成败有多重因素，但想要把一批项目做成功一定离不开项目管理，伴随着全球信息化进程，分布式、去中心化的企业组织不断形成，公司形态更加扁平化、全球化，而确保公司高效运作的关键就在于项目管理。本书全景式地展现了项目管理实践过程的核心要点，为大家真正理解、把控项目的核心做了很好的总结、提炼。读者从本书中看到的不只是项目管理实践，还包括项目背后人与人之间的协作效能提升方法、原则，并将其应用到实际工作中。

BCG 集团合伙人、某区块链公司联合创始人 刃无锋（蔡哲）

## 推荐序 1

### 拥抱时代，抓住每个人的“中国机会”

今天，ABC（AI 人工智能、Bigdata 大数据、Cloud 云服务）日益成为社会标配的技术和服务。基于更快的 5G 网络、更强劲性能的计算芯片和更多功能的软硬件系统，开发、设计出满足用户快速升级的新需求的功能和产品，将提供更多创新、创业的机会，移动设备和物联网上的用户体验设计也充满挑战和创造空间，我们和众多的创业者一起满怀信心和激动。

本书作者杜炎的一封来信把我拉回了互联网的早期岁月。那个时候 PC 互联网还是一个相对小的产业，主要是门户和游戏为主的商业模式，社交、电商和搜索还没有变成巨头，移动互联网还没有诞生，大家讨论最多的是如何在网页交互上更好地提高用户体验。从 2000 年开始做个人站长创业，到 2004 年加入搜狐开始大公司职业经理人岗位，再到 2013 年开始做职业投资人，过去 20 年我在互联网领域尝试了不同的角色，而这其中有近一半的时间都在做着产品技术和项目管理有关的工作。

2008 年杜炎入职搜狐做产品经理，算是我们最初的缘分。虽然因为我个人发展规划 2009 年初离开了搜狐，但是在不长的共事时间里，杜炎认真负责的工作态度和喜欢思考钻研的精神都给我留下了深刻的印象。之后他辗转任职新浪、京东等互联网公司，成为敏捷教练，一直深耕项目管理方向，他的这份坚持与热爱也非常难得。更为欣喜的是，在忙碌艰苦的工作之余，他耐住寂寞，三年成书，撰写了这本《互联网项目管理实践精粹》，相信这本书的生动讲述一定能为各位读者带来新的认知和实操方法。

杜炎来信说希望我能作为他进入互联网的第一位领导为本书作序,开始我有点担心已经离开项目管理一线很长时间了,有误导读者之嫌。但杜炎的一个观点打动了我,他说:“作为投资人,每天接触的正是一个个创业项目,筛选、服务项目的过程,正是投资人‘项目管理’的过程。”大道相通,想来世间很多规律和认知本有很多相近之处,确实高效的项目管理方法论,对大家过好人生、规划成长及取得事业上的成功都是有帮助的,所以我想借作序的机会,从投资的角度略作回应。

从2013年离开海航和几位伙伴创立大河资本开始,我们一直在用创业的心态在做机构投资,管理规模也从一个亿到2017年底的300亿。4年时间,大河完成了天使、创投、PreIPO、海外和并购母基金的投资全阶段的生态布局,海内外累计投资了200多家企业。

之前作为创业者和企业高管,我会关注很多微观的事情,特别是企业内部的运营管理。但作为投资人,就必须有宏观的视野。以前主要是低头走路,关注怎么走得快,怎么能超过别人,但现在还要有在天上观望全局时空变化的能力。所以,今天以投资人的视角去谈“创业项目管理”,必须全面关注到宏观的“运”和微观的“人”、“事”本身,缺一不可,这也是大河的投资逻辑之一。

## 识人

奥地利经济学家熊彼特强调,是企业家的冒险精神和资本的助力共同推动了经济的发展。企业家、创业者是我们这个时代最宝贵的财富。我们认为,一个优秀的创业项目,创始人和团队是最关键的因素。一个创业家应该具备三方面的能力,蓝图能力、持续创新能力、执行力,我们称之为创业家的“铁人三项”。所谓蓝图能力,是创业者识势、顺势的能力,是创业者将对国家、行业大势、个人认知转化为战略的能力,要有创业进展的时间表、路线图和付诸实践的战术;所谓持续创新能力,要求创业者能对快速发展的市场环境做出反应,创业者只有快速学习、快速进化,才能在险恶的竞争环境里跑出来;所谓执行力,要求创业者要有“火热的心、冷静的脑和脏的手”,拥有清晰的目标并善于调动团队打造铁军的能力。同时,在中国走向国际的过程中,创业者还需要具备国际化的思维和全球化的视野。

从项目管理的视角来看,作为投资人考察创业公司的过程,也是在与创业公司的创始人、团队等项目干系人打交道的过程。通过与这些核心干系人不断地打交道,来判断他们是否具备我们所看重的“铁人”三项能力。项目管理方法、过



程和工具等都只是推动项目成功的一种手段，项目管理的聚焦应该是人，也要秉承以人为本，对于筛选、投资和管理运作各类科技项目来讲，也不例外。正如本书所述，项目干系人管理会对项目管理产生重要影响，甚至直接决定项目成败。项目管理的第一步，不是在项目开始的时候就忙于启动和计划，而是要全面识别干系人及其相关信息，关注干系人的利益。那么，如何在项目管理实践中做好项目干系人管理，本书讲述的干系人管理四步法、四象限策略和管理干系人期望等内容，为读者提供了有价值、有意义的参考。

## 顺势

TCL 集团董事长、CEO 李东生曾讲，顺势谋变而后生，是一家企业必须具备的战略思维。今天的创业者，必须站在时代潮头，以拥抱时代的姿态，从大处着眼。在时间维度上倒推 30 年，从历史角度了解国家发展变化的关键动力是什么？向前展望 10 年，预测未来国家的大势可能是什么？人口红利消失，新的人口红利在哪儿？由科技提升再造新的人口红利的时间点可能在哪里？然后落脚于当前，去观察一个行业，分析市场演变的核心因素和核心动力。这种从趋势上准确研判国“运”、所在行业的“运”、自身能力的“运”的洞察力，是创业成功的关键。无论是创业者还是投资机构，必须看到，国家从粗放的投资驱动、外贸驱动、基建投资驱动到现在换挡变成科技驱动、创新驱动，移动互联网和技术创新会派上很大用场。以 ABC（人工智能、大数据、云）等为代表的新基础设施，开始为各个产业的革新提供原动力，颠覆技术的出现将可能改变现有的行业格局。因而企业运营过程中是否有技术驱动的能力，决定着企业未来竞争力的大小；投资机构在产业升级换挡过程中能否把握住技术驱动的机会，决定着投资机构能否投出影响未来的伟大企业。

就本书而言，项目管理的发展和应用，也在顺势中不断地前行。从传统的、基础的项目管理，演进到敏捷化的项目管理并逐渐流行，甚至成为互联网项目管理的标配，也正是项目管理学科领域适应时代发展变化而顺势的一种体现。正如本书所述，传统的、基础的项目管理精髓必须继承和发扬，然而，互联网产品的特殊性，又要求项目管理本身必须进行变革和适应性调整，融入本土化的敏捷元素、敏捷方法和敏捷实践。同时，也要在一定程度上扩大视野，富有成效的项目管理已不再局限于项目级的产品研发过程管理，而是要上升到产品级的整个产品生命周期的全价值链覆盖。

## 价值创造

回头想来,我们这一代靠自己创业打工成为了上一代的互联网人,经历过“创业→职业经理人→高管→投资人”的转化,让我能够从不同的角度更加立体理性地看待创业,助力创业,尤其在项目的可行性和领导者的管理能力方面;同时从事物的本质出发,就像商业本质是要为客户和用户提供价值、为股东创造优良回报,我们将投资视为和创业家共同创造、彼此成就的过程,不只是静态地等待财务增值,而是用“帮忙不添乱”的标准做好主动管理,从战略提升、财务规范、核心资源对接等方面帮忙。杜炎将自己十年搜狐、新浪任职的项目管理实践经验,以写书的形式系统性地分享给他人,实现价值传递;创业企业更是在各自的领域,创造着价值。

价值创造中的价值,与本书提到的敏捷核心思想中的关注价值,不谋而合。腾讯集团董事会主席兼 CEO 马化腾曾讲,创新应该是把握用户价值、敏捷开发、创新机制、人才培养和组织文化等五个方面综合统筹运用。其中也提到了价值和敏捷这两个关键词。未来商业市场环境的不稳定性、不确定性、复杂性和模糊性,将会给企业组织带来很大的挑战,其中的不稳定性就要求企业组织在应对商业市场环境的变化、响应的过程中必须更加敏捷。从某种意义上讲,敏捷也是一种持续学习和持续反馈的能力。拥有这种持续学习和持续反馈的能力,必将助力企业和个人的进步、提升。

## 小结

一切皆项目,我们每个人都是自己的项目经理,也同样是自己的 CEO。最好的投资,就是投资自己。在投资自己、提升自己的过程中,杜炎在本书中讲到的“威·逼·利·诱”组合与“加·减·乘·除”组合,在我们的日常工作和生活中也有很多借鉴之处。用一句话去做总结再合适不过:处在中国快速崛起、走向国际舞台中心的过程中,我们每个人都应该有所作为,成为更好的自己,顺应时代的变化来做自我调整,我们都会找到自己的“中国机会”。

中关村大河资本

创始合伙人

张翊钦

于北京,2017年12月

## 推荐序 2

与杜炎相识是 10 多年前。那时候我来北京不久，还在软件测试行业，刚写了一本性能测试的书，杜炎通过我写的书与我结为 Email 好友，你来我往地就性能测试的问题通信过好一阵子。后来，我们都在测试行业之外找到了自己更感兴趣的方向，我由着性子，在管理与业务方向挑战自己，而杜炎选择了项目管理方向，在搜狐与新浪勤勤恳恳地耕耘，期间偶有联系，总是能感觉到他一直在细致地思考，用务实的态度不断改进自己的工作。

前几天，杜炎突然联系我，说他最近写成了一本书，希望我可以帮忙写个序。我对为他人的著作写序这件事情并不是太积极。一方面，能在专业领域写成一本书的人，已经在领域耕耘得非常深，而我这些年已经把自己变成了首席打杂官，让我的名字堂而皇之地出现在书里，说些不见得中肯的评价，总觉得勉强；另一方面，读者打开书本看到的第一篇文章，就是序。写些空洞没有内容的文字，不仅读者不愿意看，更关键的是，影响了书的销量那就太糟糕了。不过，在打开杜炎发过来的书稿后，才看了几页，竟然被内容深深吸引，忍不住一路翻阅下去。杜炎用了不少诙谐幽默的比喻，放进去了不少自己经历过的故事，读这本书，就像他坐着你面前，跟你淡淡地讲着自己这些年的故事。

这本书直接面向的对象应该是项目经理，以及想要成为项目经理的从业人员。书的内容很朴实，没有掉书袋般的炫耀，也没有让你不明觉厉的名词堆砌，本书的大部分内容都是在教你如何理解项目管理，如何站在不同干系人的角度理解他们对项目的期望，以及如何在项目经理这个角色上寻找支持，达成项目目标。2002 年，我曾怀着对成为项目经理的热情，参加了一个多月的 PMP 培训，虽然后来因为各种原因，我并未真正成为项目经理，但这么多年的工作中，不自觉的对项目管理方法的应用让我受益不浅。我想，即使不是矢志成为项目经理的读者，也应该能从本书对项目管理的描述中获得不少可以应用的知识。

从2007年到现在,我在互联网公司的从业经历已有10年,期间经历了Google、豆瓣这样有独特工程师文化的公司,也经历了乐元素、宜人贷等更偏重“业务”的公司。这些不同的企业有着很不相同的项目管理方法。例如,Google的项目组织方式非常灵活,绝大多数的项目都不需要一个特定的项目经理角色,项目内的项目管理职责由团队成员共同承担,效率非常高。但Google的做法一定不适合大多数企业,因为这种项目管理方式要求团队成员有非常强的自我驱动能力,也要求成员有相当强的个人能力(在Google,这一点是靠严格的招聘和面试流程保证的)。所以,一个组织选择怎样的项目管理方式,并不能单纯的从项目管理本身出发:项目管理只是手段,而不是目的。偏重业务运营的公司,通常项目数量多,周期短,且项目来源多样。这类公司经常会使用资源池方式管理产品与开发资源,这样一来就需要不少专职的项目经理,处理资源与产出之间的冲突。我猜想杜炎本人应该有不少这样的经历,本书第4章“项目经理进阶修炼”中,杜炎对“领导力”,“影响力”的描述,以及他提到的“威逼利诱组合”,都是特别有效的招数。

这本书没有采用条块化的方式展开项目的知识领域本身,贯穿全书的主线是项目经理的成长历程:从项目管理的范围,到项目经理的职责,再到项目经理的进阶,以及持续改进。每一章都有不少详实接地气的案例,其中的酸甜苦辣,相信每一位做过项目管理的读者都能切实品味得到。

最后,在敏捷已经几乎成为互联网开发标配的当下,这本书当然也提到了敏捷相关的内容。第八章“敏捷项目管理探索”和第九章“不一样的项目管理实践”介绍了作者本人在敏捷方面的实践经验。2014年以前,我曾经以专栏的形势在几个网站上写过不少敏捷的文章,也在若干个国内大的敏捷会议上做过演讲嘉宾。2017年的当下,对“要不要做敏捷”已经没有了争议,但矫枉过正的现象似乎正在出现。敏捷的实践似乎越来越多的偏离了项目管理的本质,方法论的重要性超过了通过方法得到效果。记得2015年在上海参加某个敏捷大会时,有幸与敏捷宣言的发起人之一Dave Thomas同台,Dave在当时就指出敏捷已经开始变质了,变成了咨询顾问们的玩具。所以,在当前这个言必称敏捷的环境下,作者仍然把重心放在项目管理的本质,以及以项目经理的发展贯穿本书始终,不追求花哨,而是接地气地分享自己卓有成效的经历,这一点值得佩服。

花虾金融 CEO 段念

2017.12.1 于 北京

# 自序

## 我的经历与感悟

如今，项目管理既是一种专业的方法和工具，又是一门重要的学科，也是每个人都需要掌握的核心能力之一。我们每个人每天都在做着各种各样的项目，从这个意义上来讲，人人都是项目经理。我在学生时代学的是计算机专业，本科毕业之后一直在某知名外企从事计算机相关技术工作。在工作期间，我参与了很多大型软件产品的生产研发过程，期间学习了解了一些项目管理知识、理论、方法和工具，也对项目管理产生了比较浓厚的兴趣，进而萌生了转型从事项目管理工作的想法。然而，那时候我所在公司的项目管理工作机会非常少，一般都是由产品负责人亲自来管理项目。但这并没有消减我当时从事项目管理工作的强烈意愿，我反而更加督促自己，必须不断学习、提升，要为自己的工作转型创造无限可能。

2008年4月，我有幸加盟了搜狐公司，才算正式开启了我的项目管理工作之旅。在搜狐公司，我工作了五年半，先后服务于搜狐媒体技术产品中心和搜狐微博，曾担任搜狐微博项目管理部负责人。后来，由于公司组织战略发生了重大调整，逐渐放弃了曾被公司视为重中之重的微博业务。其实，我当时还是很喜欢用搜狐微博的，不是因为我亲身经历了搜狐微博从诞生到成长，而是因为那时候的搜狐微博的确有很多特色的产品气质和产品特性，是其他微博难以比拟的。为了延续我的微博产品情怀，我于2013年10月有幸加盟新浪公司，在当时的新浪微博事业部继续从事微博项目管理工作。在新浪公司，我工作了两年半，见证了微博作为中国最大的社交媒体平台产品，为推动中国社会进步和经济发展而做出的重大贡献。我于2016年4月离开新浪微博至今，依然从事着项目管理工作，只是现在相对于以前来讲，我又多了一个团队敏捷教练的身份。

我在项目管理方面的专职从业经历，始于搜狐公司。经历了多年的项目管理实践，才自认为对项目管理，尤其是对互联网产品的项目管理，有了比较深刻的理解、感悟和心得体会。我对互联网产品项目管理的个人理解、感悟和心得体会，可以简单总结为以下五个方面。

### 第一，覆盖整个产品生命周期

互联网产品的项目管理，是覆盖整个产品生命周期的项目管理。与以往传统软件研发的项目管理不同，互联网产品特别重视用户体验、强调产品气质、用户体验设计、运营推广，追求快速迭代、快速交付和快速验证。相对完整的互联网产品生命周期不仅包括前期的产品、设计、开发、测试、上线，以及线上产品持续迭代优化，还包括后期的运营、市场和销售，很多时候还会涉及产品下线、迁移、合并等事宜。由于互联网产品的特殊性和多样性，又会从侧面推动其项目管理模式的不断变革和调整，因此，互联网产品的项目管理不只是局限于项目层级的管理活动，还要上升到产品层级的全生命周期管理。同时，在不同的产品发展阶段，对项目管理的实践做法也有不同的期望和要求。

### 第二，提供价值，体现大服务

互联网产品的项目管理是依托产品业务的服务型的项目管理。尽管在字面上带有“管理”两个字，但并不是真正意义上的管人理事，更多地体现着一种大服务，由项目经理为公司各产品线提供专业的项目管理服务。项目经理入组、下沉到各产品项目团队，与团队成员抱成一团，帮助团队解决问题、为团队提供价值，逐渐赢得团队的认可和尊重。同时，项目经理个人的工作绩效也会和他所服务产品线的兴衰紧密地绑定在一起。因此，互联网公司项目经理所关注的不只是各重点项目的成功交付，还会关注团队的持续改进和健康成长，这样也锻炼了项目经理成为团队（敏捷）教练的能力。

### 第三，责任重大，但权力微小

互联网产品的项目管理是微权力下的项目管理。大多数互联网公司的项目经理责任重大，但实际拥有的权力微小，不仅需要项目经理自身具有过硬的专业知识、经验，而且很多时候还需要通过借助领导力、影响力等自身的软实力来促进项目成功交付和团队持续改进。在有责无权的情况下，带领项目团队达成既定项目目标、取得项目成功，是互联网公司项目经理面临的新常态。

### 第四，关注全流程和全价值链

互联网产品的项目管理是关注全流程和全价值链的项目管理。项目经理从产



产品研发的项目管理切入，不仅要做好产品、设计、开发、测试和运维等研发各环节价值链的拉通，确保它们交付价值，而且还要向运营、市场、销售和客服等非研发各环节去延伸、扩展，最终形成互联网产品项目管理的闭环，进而实现产品生产过程中全流程、全价值链的“从点到线再到面”的有效运转，进而真正帮助产品取得成功，促使团队持续改进。

## 第五，敏捷方法和实践本土化

互联网产品的项目管理是敏捷化的项目管理。秉承价值驱动和结果导向，将敏捷方法和实践结合产品业务自身特点来进行本土化，形成适合团队、适合组织的项目管理方法和实践。在互联网产品的项目管理活动中，从不拘泥于某些固定的模式和套路，它既需要项目管理知识体系、思想框架的指引，又需要敏捷方法和实践的本土化支持。在互联网公司，很难构建一套完整的、完美的项目管理流程，因为通常没有固定不变的打法和招式，更多的是来自于项目实践驱动的探索。也就是说，根据产品业务的需要，因地制宜，从现有产品业务状况入手来进行梳理，归纳总结适合不同产品特点的项目管理模式，然后再根据不同模式的特点来制订其运作流程。

## 光荣的荆棘路

多年以前我就很想把自己对互联网产品项目管理的个人理解、感悟和心得体会写成一本书，分享给更多的人。于是，基于这种简单、朴素的想法，从2015年1月起，我正式踏上了写作征程。现在回想起来，这真是一段非常坎坷、异常艰辛的旅程，从目录大纲确定到正文完成，总计历时将近两年零十个月的时间。在那一段格外艰苦的奋斗岁月里，我从周一到周五白天在公司正常上班工作，而在每个下班之后的傍晚、每个周末，以及各种节假日，除了某些琐事、闹心事不得不去处理，几乎把全部的业余时间和精力都投入到了写作上。从严寒写到酷暑，又从酷暑写到严寒，春夏秋冬，四季轮回，没有周末，也没有节假日，终于诞生了自己的这部作品。熬夜，就等于熬心血，为了这部作品，我已经数不清熬了多少个深夜，不断损伤着自己疲惫的身体。我不敢说这部作品是扛鼎之作，但至少给了自己一个交代。

每一件与众不同、绝世无双的好作品都是以无比寂寞的勤奋为前提的，要么倾注了大量的心血，要么流下了很多的汗水，要么花费了大把青春美妙的时光。我不敢自诩这本书是项目管理的旷世佳作，但它的的确确凝聚着我的无比认真和极度用心。写书追求的其实是一种对生命、对生活的态度，非做作，即作为，依

靠的是一种坚韧和坚持。写书的艰辛程度远远超出了我最初的想象。在写书的历程中,我认为只有两天是最令人兴奋和激动人心的,这两天分别是,产生强烈意向并决定开始写的那一天,书稿正式出版的那一天。而在除此之外的其他时间,几乎都是劳心费神、煎熬难耐,这也在严峻考验着一个人是否真正拥有把事情做成成功的毅力和决心。

在写书的过程中,最难的就是如何将项目管理专业知识、实践结合自己的理解,采用言简意赅的文字表达出来。自己懂,自己能写下来,让读者读明白,这是三件不同的事情。因此,对本书中的每一章、每一节及每一段文字,我都精雕细琢、精益求精,尤其是在每一章写作完成之后,在自我修改期间,每一段文字至少都要修改三五遍,甚至七八遍。每当撰写并修改完成一章的内容之后,所得修改稿的篇幅字数都要比修改之前的初稿至少减少 20%,力求最大限度地言简意赅,坚决摒弃利用各种冗余文字进行凑字数、占篇幅的做法。为了充分体现本书的实践特色,我在本书的实践案例选择上秉承了三个原则:第一,全部实践案例都是在项目管理活动中真实发生过的;第二,全部实践案例都是我在项目管理活动中的亲身经历;第三,全部实践案例都力求能够让读者可复用、可扩展。

在写书的路上,最令人痛苦的、迷茫的、压抑的,就是要耐得住寂寞,熬得住孤独,扛得住心酸。就算寂寞、就算孤独、就算心酸,那也都是生命里的温柔灌溉。总有那么一段路,只有你一个人来走,只有你一个人去勇敢和坚强。也许这段路需要走很久,但如果你坚持挺过去了,你就会收获最终属于你的成功。一本书,就是一种注意力单位。人生,也是一本读不完的书,其间有荣辱得失、酸甜苦辣、进退取舍、喜怒哀乐。只有全身心投入,豁达善待,不以物喜、不以己悲,才能保持心态平衡,感悟其真谛。

## 本书组织结构

本书共有 9 章、3 个附录,总计包含 96 个主题内容。第 1 章到第 9 章的内容采用  $N+1$  的组织结构,即每章都由  $N$  个主题内容加上一篇本章小结组成。本书各章节的主要内容简介,以及可以给读者带来的价值收获总结如下。

### 第 1 章 项目管理就在你身边

本章主要讲述了一切皆项目、项目管理时代、管理生活项目,以及管理人生项目等内容。从本章中,读者可以了解到项目管理入门基础知识和简单应用,培养项目管理的感觉,深刻体会到项目管理就在你身边。

## 第2章 项目管理高度延伸

本章主要讲述了互联网项目、项目集与项目集管理、项目组合与项目组合管理、组织级项目管理简介，以及组织对项目管理的影响等内容。从本章中，读者可以了解到项目管理更高阶、更深层的知识体系及其应用实践。

## 第3章 带你入行项目经理

本章主要讲述了我是项目经理、项目经理角色与职责、项目经理选人用人、招聘广告深度揭秘，以及项目经理简历绝招等内容。从本章中，读者可以了解到如何入行项目经理、项目经理的基本工作及怎样做好这些工作。

## 第4章 项目经理进阶修炼

本章主要讲述了项目经理领导力、项目经理影响力、威·逼·利·诱组合，及加·减·乘·除组合等内容。从本章中，读者可以了解到优秀项目经理的专业能力和软实力，以及他们在项目管理活动中的实践做法、原则和工作思路。

## 第5章 PMO，掀起你的盖头来

本章主要讲述了我眼中的PMO、PMO使命担当，以及PMO实践精髓等内容。从本章中，读者可以了解到PMO的前世今生，以及如何高效地运作PMO。

## 第6章 项目干系人管理

本章主要讲述了认识干系人、干系人管理四步法、干系人管理四象限策略，以及管理干系人期望等内容。从本章中，读者可以了解到项目干系人管理的一些方法、原则，以及在项目管理活动中如何解决与干系人相关的棘手问题。

## 第7章 项目管理过程持续改进

本章主要讲述了项目管理过程精要、过程协作模式改进，以及过程行为模式改进等内容。从本章中，读者可以了解到项目管理过程改进的一些做法、原则，以及在面对不同实际问题时，通常采用的实践方式。

## 第8章 敏捷项目管理探索

本章主要讲述了敏捷+项目管理、Scrum敏捷项目管理基础、用户故事的故事，以及走向敏捷（项目管理）之路等内容。从本章中，读者可以了解到敏捷与项目管理的深度融合，以及在实践中如何做到项目管理的敏捷化。

## 第9章 不一样的项目管理实践

本章主要讲述了经典会议实践、项目规划实践，以及项目管理承载工具等内

容。作为本书的最后一章，是本书的精华部分之一。从本章中，读者可以了解到在项目管理活动中的各种不一样的实践做法。

## 致谢

本书能够得以顺利完成，需要感谢的人很多，在这里无法逐一列举。

感谢我的父母，他们生我养我，支持我完成学业，把我培养成人。父母亲的爱心、柔善，像碧月。“常在心里问，亲恩何时报。”“唯独我离别家乡，无法慰亲旁”。每当我在漫漫长夜想起这些，心里就会很悲泣。同时，感谢我的爷爷从小到大对我的特殊关爱，在2017年春节假期和国庆假期期间，由于赶时间写稿，而未能回老家去看望他，万万没想到，此后，我却永远也看不到他了，对此，我感到万分遗憾、悔恨不已。谨以此书，献给我的父亲、母亲、爷爷、奶奶。虽然，我的母亲、爷爷、奶奶，都已离我远去，但我相信，他们在天有灵，一定能够看到我写的这本书。

感谢我的本科毕业论文指导教师，北京大学信息科学技术学院陈向群教授。当年通过陈老师的悉心指导，我将计算机科学理论和专业知识，与具体的工程应用实践相结合，加深了自己对计算机科学理论和专业知识的理解、认知，提升了自己分析问题和解决问题的做事能力，培养了自己将专业知识自我更新、不断创新的学习能力，为后续从事计算机相关工作奠定了坚实的基础。

感谢我曾服务过的公司、跟随过的领导、合作过的同事，给予了我从事项目管理工作的机会和平台，让我在真实的项目管理活动中收获了丰富的项目管理实践经验，也积攒了不少失败的项目经历，进而为这本书的写作积累了真实、丰富的内容素材。这也为突出本书的实践特色提供了可靠的保障。

感谢我的伯乐，电子工业出版社博文视点首席策划编辑董英老师，她慧眼识珠，对我有知遇之恩。她看到我发表的多篇项目管理实践类的文章之后，通过微博联系到了我，问我有没有针对这些文章主题进行写书的想法，我俩一拍即合，随后即开始写书的筹备。在与董英老师合作将近三年的时间里，感觉非常愉快，她出色的业务能力和认真的态度，令人钦佩，真的极少能有人像她这样靠谱。同时，感谢电子工业出版社里为了本书的出版发行而付出辛劳的各位老师、编辑。

感谢为本书撰写推荐序、推荐语的各位老师、老板、朋友和同事，你们在我过往的学习、工作和生活中，给予了很多指导和帮助。如果没有你们的指导和帮

助,我也很难写出这本书。正因为有了你们的指引,让我不断学习、进步,才会让这本书的内容更加精彩。

## 欢迎指正

由于时间有限,加上个人的水平、能力有限,书中难免存在不成熟、不完善、不完美的地方。广大读者朋友们在阅读本书的过程中,如果有任何意见或者建议,欢迎随时和我交流探讨,我的电子邮箱是 [du\\_yan@163.com](mailto:du_yan@163.com)。热切期待您的指正,让我们共同进步。

杜炎

2017 年 12 月,北京

---

## 读者服务

轻松注册成为博文视点社区用户 ([www.broadview.com.cn](http://www.broadview.com.cn)),您即可享受以下服务:

- **提交勘误:** 您对书中内容的修改意见可在 [提交勘误](#) 处提交,若被采纳,将获赠博文视点社区积分(在您购买电子书时,积分可用来抵扣相应金额)。
- **与作者交流:** 在页面下方 [读者评论](#) 处留下您的疑问或观点,与作者和其他读者一同学习交流。

页面入口: <http://www.broadview.com.cn/33376>



页面入口

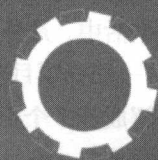


关注微信,发送“项目管理”加入本书共读群



# 第1章

## 项目管理就在你身边



当今世界，项目无处不在。在我们人生道路上的各个阶段，总是要与各种各样的项目打交道。

项目管理是科学与艺术的完美结合，让你学会如何定义、协调和组织工作，让你学会如何发挥自己的魅力、领导力来影响他人，培养你具备正确做事的战略执行力。

## 1.1 一切皆项目

当今世界，项目无处不在。我们生产和生活中的方方面面，都可以看作由一个又一个的项目组成。人类自从有组织地活动开始，就一直存在并执行着各种规模的项目。美国项目管理协会（PMI）<sup>①</sup>主席保罗·格雷（Paul Grace）曾说：“当今社会，一切都是项目，一切也将成为项目。”从古代埃及的金字塔到中国的万里长城，再到法国的埃菲尔铁塔；从一家电器公司某电器产品的生产到市场销售，再到与其他公司的并购重组；从一对适龄青年开始恋爱到结婚领证，再到举办婚礼；从一个家庭开始计划买房到交易过户，再到买房之后的室内设计装修施工……都可以看作一个又一个的项目。

### 1.1.1 什么是项目

项目是在一段时间内，为完成某一独特的产品<sup>②</sup>或者提供独特的服务，进行的一次性努力的过程。每个项目都会创造独特的产品或服务，项目产出可能是有形的，也可能是无形的。尽管在某些项目的可交付成果中，可能会存在重复元素，但这种重复并不会改变项目工作本质上的独特性。譬如，某知名房地产商旗下的某广场建筑，即使采用相同的设计风格、相同的建筑材料和相同的施工团队来建造，每个广场的建筑也都会因为不同的地段位置、不同的区域环境及不同的干系人等，而具备各自的独特性。

通常来讲，只要有目标、有过程，就可以成为一个项目。譬如，设计开发某一产品功能、房屋装修改造、结婚的婚礼筹备等都能成为一个项目。在日常生产生活中，凡是那些有目标、有过程的事情都可以转化成一个项目去实现。这就是“一切皆项目”的本质含义。从严格意义上来讲，企业战略目标往往都是通过分解成若干个项目来完成的。一家企业项目数量的多少也反映着这家企业的业务发展状况。项目越多，说明企业的运行状况和发展前景越好。譬如，一家企业上市

---

<sup>①</sup> 即 Project Management Institute，简称 PMI，是项目管理领域的一个国际性权威机构，也是全球领先的项目管理行业倡导者。该机构制定了项目管理的行业标准，并致力于构筑不断扩展的专业知识体系，对项目管理起到指导和规范作用。

<sup>②</sup> 通常来讲是被生产出的物品，即生产过程的结果。产品既可以是满足人们需求的有形的载体，也可以是无形的服务。本书中提及的产品特指互联网产品。在产品的生产过程中也会产生一些中间产出物，即过程中的产品。本书中提到的过程中的产品是指在设计、开发互联网产品的过程中，各个职能环节交付的中间产出物。

融资，融进外来资金投入，其实在这个时候我们看到的不仅是融进的资金，同时也可以看到融进这些资金的背后能有多少个项目产生。

### 1.1.2 项目的特征

我们把适龄男女“谈恋爱”这个事情看作一个项目，通过这个项目来阐述项目的三大特征。

#### 特征 1：临时性

项目的“临时性”特征主要强调项目执行的持续时间是有限定的，有明确的起点和终点。项目的“临时性”特征并不意味着项目执行的持续时间短。项目执行的持续时间需要依据项目的类型和规模而定。当项目结果实现预期目标的时候，项目就成功交付，项目成功交付之后产生的产品或者服务不是临时性的；当项目结果没有达到预期目标的时候，项目就终止（失败）了。

#### 【举例】

“谈恋爱”这个项目的持续时间一定是有限定的，理想的持续时间是一年到两年半之间。如果项目持续时间太短，双方接触了解得不够，容易造成“闪婚、闪离”；如果项目持续时间太久，双方可能由于太熟悉而对未来的日子缺乏一种新鲜感，也许就会导致结不了婚。“谈恋爱”这个项目有明确的起点和终点——决定开始追求对方（接受对方的追求）作为项目起点，两个人结婚（项目成功）或者分手（项目失败）作为项目终点。这个举例说明了项目的“临时性”特征。当这个项目成功之后，产生的结果（两个人结婚）却不是临时性的，如果没有意外情况导致离婚的话，结果会持续一辈子。

#### 特征 2：独特性

古希腊哲学家赫拉克利特（Heraclitus）有一句名言：“人不能两次踏入同一条河流，因为无论是这条河还是这个人都已经不同。”这句名言的意思是说河水是不断流动的，当你这次踏入这条河的时候，河水流走了；当你下次再踏入这条河的时候，流来的水又是新水。并且，此时的你和彼时的你也是不一样的。借用这句名言可以理解项目的“独特性”特征。首先，项目具有目标的独特性。项目的目标是生产独特的产品或者服务，这些产品或者服务是唯一的、不同的。其次，项目具有过程的独特性。某个项目以前从来没有被完全相同的工程师或者团队，以完全相同的方式来完成过，即使在项目执行期间有重复过程的存在，也不影响



项目过程的“独特性”。

### 【举例】

“谈恋爱”这个项目的成功（两人结婚）或者失败（两人分手），对于每一对不同的男女来讲，都不完全一样。如人饮水，冷暖自知。幸福的人，各有各的幸福；痛苦的人，各有各的痛苦。从“谈恋爱”这个项目的过程和完成方式来观察，你与每一个恋爱对象的恋爱过程和完成方式，也肯定是不一样的。从与你相处的恋爱对象来观察，即使外在基本条件相似，譬如相似的籍贯、身高、学历和家庭背景等，也都会有各自不同的“独特性”特征，譬如独特的爱好、性格、脾气和价值观等。这些情况，都说明了项目的“独特性”特征。

### 特征 3：渐进明细

项目的“渐进明细”特征可以理解为逐步进展、持续提高。在项目立项之初也许只确定了项目整体框架范围，梳理了为交付可用的产品或者提供特定的服务所要做的工作内容，但项目范围在具体细节上很难做到清晰明确。伴随着项目启动执行，项目信息越来越详细，各种估算越来越准确，项目人员可以持续改进和细化初步的计划，并能够根据项目情况进行滚动更新。渐进明细属于正常的项目活动，由于项目范围不可能在刚开始的时候就非常清晰明确，所以需要有一个不断补充、细化和完善的过程。需要注意的是，渐进明细一定要在项目的边界范围内进行，才能避免把项目的渐进明细演变成项目的范围蔓延<sup>①</sup>。

### 【举例】

“谈恋爱”这个项目也是按阶段进行的，通常以双方牵手、拥抱、接吻等不同亲密行为作为阶段结束的“里程碑”。假设有一个情境：正处于热恋阶段的一对青年男女，男孩想在女孩生日的时候买一个手镯作为生日礼物相送。在这样的情境中，我们可以把男孩给女孩“送手镯”这件事情看作“谈恋爱”项目的子项目<sup>②</sup>。在项目立项之初，他们暂时无法确定手镯的材质、品牌、型号及价位等具体细节。当他们一起来到某商场的首饰专柜之后，随着他们看到的手镯越来越多，

<sup>①</sup> 是指没有得到有效管理和控制的项目变更，是失控的变更，属于非正常的项目活动。通常表现为在没有得到项目负责人允许或者没有经过项目风险、成本评估的情况下，就为产品新增功能或者应用服务。虽然范围蔓延在很多时候是较小的不易察觉的范围改变，但也要加强控制，否则，累加起来就会导致项目失控和失败。

<sup>②</sup> 是把项目按照一定的颗粒度分解成若干个更小的单元或若干个更容易管理的部分，目的是为了更好地管理和控制项目。子项目也可以有自己的目标，但主要的目标设定在项目这一层级。

逐渐地对手镯的材质、品牌、型号及价位等信息也有了更加清晰明确的了解，这个时候就能决定买哪一款手镯了，这就充分说明了项目的“渐进明细”特征。如果在买完手镯之后，恰逢该商场举办服装促销活动，男孩在女孩的示意之下又给她买了一件衣服，在这种情况下，就可以理解为把项目“渐进明细”演变成了项目“范围蔓延”。

## 1.2 项目管理时代

追溯中国当代项目管理历史，项目管理起源于世界著名数学家华罗庚教授在20世纪60年代初开始所从事的统筹法<sup>①</sup>和优选法<sup>②</sup>的研究与推广。华罗庚教授作为中国项目管理领域的奠基人，曾经指出：“我们的企业需要两条腿走路，一个是科学技术，一个是项目管理。”美国著名管理学大师汤姆·彼得斯(Tom Peters)先生也曾说：“项目管理，将站在21世纪管理舞台的中央，21世纪将进入项目管理时代。”华罗庚教授和汤姆·彼得斯对项目管理方面的论断，给我们带来了更大的思考空间：

- 作为管理学科的一个分支，项目管理是否代表一套完整专业的知识体系？
- 在企业管理体系中，项目管理运作模式是什么样的？其地位和作用如何？
- 项目管理与工商管理、公共管理等管理科学的其他分支是什么样的关系？
- 学习项目管理的人员是否仅限于项目经理，其他职能负责人需要学习吗？
- 项目管理是如何推动企业战略得以有力执行并成功地实现战略目标的？

### 1.2.1 什么是项目管理

世上唯一永恒不变的主题就是变革。无论是由企业战略驱动，还是应销售、市场或者运营的要求势在必行，变革的交付机制几乎都是一样的，即项目管理。从概念上来讲，项目管理是在项目的各项活动中运用知识、技能、工具和技术，

<sup>①</sup> 也叫网络计划法，是以网络图的形式来反映计划安排，以此选择最优实现方案，使其获得最佳结果的一种优化决策方法。统筹法的基本思想是向关键路线要时间、向非关键路线要资源，以达到预期目标的最优，具有“统筹兼顾、合理安排”的特点。

<sup>②</sup> 也叫最优化方法，是以数学原理为指导，合理安排试验，用尽可能少的试验次数尽快找到生产中最优方案的科学方法。优选法也是研究如何快速、合理地制订最优方案的科学理论模型的方法，被广泛应用于经济管理、工程技术等需要数据加工的各工作领域。

以便达到项目要求而进行的管理活动和过程,其主要目的是满足或者超越项目干系人对项目的需求和期望。从本质上来讲,项目管理是面向项目目标的,它的全部计划、方法和行动都为达成项目目标而服务,一般通过对项目管理过程的整合、集成和优化来实现项目目标。

项目管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学和艺术的有机统一。其中,项目管理的科学性是艺术性的前提和基础,艺术性是科学性的突破和创新。我们说项目管理是一门科学,因为它拥有一套成熟的、专业的科学理论及实践方法,最典型的是统筹法、优选法等;我们说项目管理是一门艺术,是因为它拥有很多软性部分和人文色彩,最典型的是项目整合管理、项目干系人管理等。

作为一个纵向的管理过程,项目管理是教一个人如何把一件或者多件事情,从头到尾地做得既有效率又有章法。譬如,一个男孩喜欢某个女孩,但男孩的自身条件又不够优秀,如何才能追求到这个女孩并成功走向婚姻?又如,你看中了北京某小区的一套房子,但目前你手头的钱不够首付,如何才能成功买到这套房子?如果你能够学会并运用项目管理的过程方法,把事情做得既有效率又有章法,那么就会大大提升你做事成功的概率。

1.2.2 项目管理知识领域

项目管理体系以组成过程的形式来描述项目管理知识和实践,这些过程被编织成项目管理知识领域。目前,项目管理知识领域一共包括 10 个,分别是项目整合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理和项目干系人管理。同时,每个知识领域又都包含各自详细的过程及应用。我们把项目管理的 10 个知识领域按照“基准规划”、“资源配置与优化”和“防患于未然”划分为三个层次,每个层次都有与之对应的项目管理知识领域。项目管理的每个知识领域对应的层次及其内容含义如表 1-1 所示。

表 1-1 项目管理知识领域对应的层次及其内容含义

层次划分	知识领域	内容含义
基准规划	项目范围管理	项目范围管理包括确保项目做且只做所需的全部工作,以便成功完成项目的各个过程,项目范围管理重点在于定义和控制哪些工作应该包括在项目内,哪些不应该包括在项目内
	项目时间管理	项目时间管理包括对项目按时完成所需要的各个过程的时间把控

续表

层次划分	知识领域	内容含义
	项目成本管理	项目成本管理包括为使项目在批准的预算内完成而对成本进行规划、估算、预算、融资、筹资、管理和控制的各个过程
	项目质量管理	项目质量管理包括执行组织确定的质量政策、目标与职责的各过程和活动，从而使项目满足其预设的需求（包括产品需求）
资源配置与优化	项目人力资源管理	项目人力资源管理包括组织、管理与领导项目团队的各个过程
	项目干系人管理	项目干系人管理包括用于开展下列工作的各个过程：识别能影响项目或者受项目影响的全部人员、群体或组织，分析干系人对项目的期望和影响，制订合适的管理策略来有效调动干系人参与项目决策和执行。同时，要把干系人的满意度作为一个关键的项目目标来进行管理
	项目采购管理	项目采购管理包括从项目团队外部采购，获得所需产品、服务和成果的各个过程。项目组织既可以是项目产品、服务和成果的买方，也可以是卖方
	项目沟通管理	项目沟通管理包括为确保项目信息及时且恰当地规划、收集、生成、发布、存储、检索、管理、控制、监督和最终处置所需的各个过程。项目管理人员的绝大多数时间都用于与团队成员或其他干系人进行沟通
	项目整合管理	项目整合管理包括为识别、定义、组合、统一和协调各项目管理过程组的各种过程和活动而开展的过程与活动
防患于未然	项目风险管理	项目风险管理包括规划风险管理、识别潜在风险、实施风险分析、规划风险应对和控制已有风险等各个过程。项目风险管理的目标在于提高项目中积极事件的概率和影响，降低项目中消极事件的概率和影响

1.2.3 如何学习项目管理

项目管理是我们每一个人都应该学习并掌握的一套知识体系，它能帮助我们培养一种正确做事的战略执行力。企业战略目标的实现是通过发起一个又一个的项目来完成的；一个人在不同发展阶段的人生目标实现也要通过发起一个又一个的项目来完成。因为，一切皆项目。对于那些业务发展迅速、规模不断壮大的企业，学习项目管理尤其重要。那么，在项目管理学习过程中，如何选择适当的学习方式？如何提高学习效率？应该避免陷入哪些学习误区？笔者对如何学习项目管理，总结了以下三个方面。

## 第一，培养学习兴趣，并从简单入手

兴趣是最好的老师。项目管理学习也遵循“兴趣为先”的原则。在项目管理学习过程中，很多人容易陷入因学习方法不当而丧失学习兴趣的泥淖。也许你在理智上认为自己一定可以学好项目管理，但在你的潜意识里，却可能认为项目管理知识、理论非常枯燥，如果再加上学习期间收获很少，最后就可能会把学不好的原因都归结为你自己不适合学习项目管理，进而影响你的学习心态。因此，学习项目管理一定要掌握合适的方法和途径。

学习项目管理一定要从简单入手，对于项目管理初学者来讲，建议先找一些项目管理培训方面的视频资料来学习，逐步培养对项目管理的一种感觉，当你对项目管理有了基本认识之后，再进行系统学习。如果你是完全自学，笔者不建议从《项目管理知识体系指南（PMBOK指南）》<sup>①</sup>学起，虽然这本书是美国项目管理协会（PMI）的权威著作，涉及的项目管理知识全面、体系严谨，然而，它更像是一部大部头的字典，未必适合完全自学项目管理的初学者。

## 第二，在项目实践中学以致用

学以致用，是要在学习过程中尽可能多地把项目管理知识与你的工作或者生活中的项目管理实际案例相互结合，带着问题和目的去学习，在实践中学习、总结和提升。按照这种方法学习，不仅效率高、效果好，而且还能提升你在项目管理方面的实际应用能力。项目管理发展至今，已经构建了比较成熟的专业知识理论体系。对于普通初学者来讲，从陌生到入门至少需要集中五天时间来专门进行项目管理课程培训的脱产学习。然而，对于在职人员来讲，随着工作和生活节奏的加快，集中时间脱产学习的成本越来越高。这就决定了在职人员的学习形式需要贴近现代社会生活碎片化的节奏。因此，在职人员学习时间和空间的碎片化催生出了多种学习方式。通常来讲，有如下三种。

第一种，去项目管理培训机构参加项目管理课程的脱产班或者周末班学习。这种类型的培训班一般都实行小班循环授课的方式。一方面，你可以按照自己的时间随时听课，满足了时间碎片化的要求；另一方面，网络学习平台实现了远程教育，你可以不必从单位请假来脱产学习，只要通过网络视频即可学习并与老师互动，满足了空间碎片化的要求。如果选择这种学习形式，首先要综合考察培训机构的讲师水平。优秀的项目管理培训讲师不仅需要传递给学员项目管理知识、

---

<sup>①</sup> 是美国项目管理协会（PMI）的权威著作，目前已成为美国项目管理的国家标准之一，也是当今项目管理知识与实践领域的全球标准，已经再版到第5版。

技能、经验和感悟,更重要的是要结合学员的实际工作和生活,去传递项目管理的思想和信念。讲师需要指导学员不断学习和实践,并在学员的学习和实践过程中给予必要的帮助,这样才能取得最佳教学效果。

第二种,企业通过在职教育培训的方式,邀请知名的项目管理培训师来企业里做个性化定制培训。这种形式主要面向的是企业里的基层管理者,这部分人通常比较能干,承担了很大的工作压力,不能抽出较长的时间来学习,所以比较适合短期的企业内部培训。这种培训方式提供了系统标准的方法论体系,可以将正确可靠的知识内容,通过培训师详细、有针对性地讲解给每一位参加学习的员工,帮助他们建立比较全面的项目管理知识体系、提升项目管理应用技能,不断促进团队成长和组织级项目管理体系建设。

第三种,个人所在企业不具备提供项目管理在职教育培训的条件,个人也无法参加项目管理相关培训课程,只能在工作实践中自学。这类人属于个人英雄型。这种情况通常是,由于个人业绩出色并随着企业业务规模不断扩大,职能部门的一线员工成长转型成为职能部门负责人。这类学员在工作中有很多接触项目管理实践的机会,实践执行能力强,但却普遍缺乏项目管理知识。他们一般是在工作实践中,通过总结成功经验、反思失败教训,并结合项目管理的基本理论和具体方法,不断进行自我学习提升,在潜移默化中形成了对项目的感觉。

笔者对项目管理知识体系的系统学习,始于搜狐公司。在学习方式上,属于上述第二种。笔者在搜狐公司工作的时候,虽然有很好的项目管理工具来进行支撑,但缺乏一套完整的项目管理知识体系和理论方法作为实践指导,公司在项目管理方面基本上是“摸着石头过河”。在此背景下,公司邀请了多位业界知名的项目管理培训专家,专门为公司部分员工开设了项目管理培训课程。虽然课时不多,但课程的内容非常贴近实际工作和生活,而且老师的授课方式生动并能激发学习者的兴趣和热情,让人受益匪浅。虽然已经时隔多年,但想起来仍然历历在目,笔者心中对公司充满感激。

### 第三,千万别为了考证而考证

每个人学习项目管理的初衷都很有可能不同。有些人可能只是为了获得PMP 资格认证证书,有些人可能更着眼于提升自身实际的工作能力,还有的人也许仅仅是为了实现自己在某一阶段的人生目标而已。不论你从哪里出发,在项目管理学习的路上都要时不时回头看看,勿忘初心。因为只有知道从哪儿来,才能明白到哪儿去,不至于迷失了学习的方向。



目前市场上的项目管理培训多数会要求学员在完成项目管理课程的学习后,去报名参加PMP<sup>①</sup>资格认证考试。这可能与培训机构的广告宣传内容或者教学导向有关,最典型的例子就是过分夸大持有PMP资格认证证书的作用。考证这件事情无可厚非,但过分迷信考PMP资格认证证书则会让你误入歧途。如果老师平时讲课的内容多数是教你如何复习才能通过考试或者考出高分,那么你就很容易在学习目标和方向上走偏。笔者认为,对于项目管理实践者来讲,拥有PMP资格认证证书只是锦上添花的事情,并不意味着什么。

那么,在项目管理学习过程中有哪些常见的学习误区?切忌犯哪些错误?应注意哪些问题?

学习项目管理的首要目标应该是掌握项目管理核心知识体系和理论方法,并能在工作实践中学以致用,更好更快地解决实际问题,绝不仅是为了获得一张PMP资格认证证书。我们不能把学完项目管理课程之后通过考试、拿到PMP资格认证证书作为主要学习目的,否则就是本末倒置。如果你拿到PMP资格认证证书之后,忘记了之前所学的知识,或者不知道应该如何把项目管理的这套东西应用到工作实践中去,那么你前期的学习就是失败的。

项目管理来源于实践,也必定要服务于实践。当你学完项目管理课程以后,你应该学会的是一种理念,培养出的是一种能力,掌握促使事情从偶然成功转化为必然成功的能力。真正能够帮助我们独立思考并有所收获的,是那些在我们的工作和生活中经过自身努力之后,最终取得好结果的项目实例。如果我们能够把这些从实践中获得的一手经验和方法,不断地总结、提炼和更新,让公司更多的人来学会,就一定能够快速有效地推动企业管理进步。在这个过程中,我们可以带着如下问题来进行启迪和思考:

- 是否只是因为某些人的做事能力强,最后才取得了好结果?除个人因素以外,还有没有其他可以学习和借鉴的、相对通用的做事方法?
- 如果有可以学习和借鉴的、相对通用的做事方法,有没有将它们概括总结成为一套通用的方法体系和行为规范?
- 如果有一套通用的方法体系和行为规范,有没有将它们在企业内部进行推广和应用,以便于提高其他团队取得项目成功的概率?

---

<sup>①</sup> 即 Project Management Professional,指项目管理专业人士资格认证,是由美国项目管理协会(PMI)发起的,严格评估项目管理人员的知识技能是否具有高品质的资格认证考试,给项目管理人员提供了统一的行业标准。



## 1.3 生活项目管理

古语有云,“凡事预则立,不预则废”、“运筹帷幄之中,决胜千里之外”、“不打无准备之仗”、“磨刀不误砍柴工”等都蕴藏着项目管理智慧。这一部分将通过两个生活案例,分别概要介绍项目管理的统筹法、项目管理的五大过程组<sup>①</sup>方法在我们身边的应用。

### 1.3.1 做营养早餐

只要你稍加留意就能发现,我们每天早晨从睁眼起床到出门上班的这段时间内的一系列活动,其实可以看作日常生活中的一个项目。在此,我们暂且将这个项目命名为“晨务”。那么,如此平凡的一件事情蕴含着项目管理的哪些智慧?如何才能达到“在最短时间内从容不迫地完成‘晨务’”这一项目目标?以下,笔者将会以项目管理中最常用、最经典的方法——统筹法的视角,带领诸位详细分析“晨务”这个项目中的奥妙。

#### 【案例1】做营养早餐过程中的项目管理智慧

小王单身未婚,每天的午餐和晚餐都选择在单位解决,但是在每天早晨喜欢自己做营养早餐。小王每天早晨7点起床,8点15分之前要出门上班。期间,他通常需要经历刷牙、洗脸、去卫生间方便、煮八宝粥、蒸鸡蛋、蒸红薯、吃早饭、头皮按摩等一系列事情。

假如当时的情况是:小王前一天晚上需要提前准备好煮八宝粥的各种配料并泡发。在使用前后,电饭煲内胆、蒸锅、餐具都要清洗。除了做饭之外,他还需要完成刷牙、洗脸、去卫生间方便、用牛角梳子做头皮按摩等其他晨务。那么,他需要采用什么样的工序完成上述事情才能尽早出门上班?为此,我们提出三种解决方案。

方案A:首先,洗电饭煲内胆、在电饭煲内胆中灌上凉水,拿来泡好的配料放入电饭煲内胆中,开始煮八宝粥。紧接着,洗红薯、洗蒸锅,在蒸锅里灌上凉水,拿来鸡蛋和红薯,然后把鸡蛋和红薯放在点燃的煤气灶上蒸。在煮八宝粥、

<sup>①</sup> 项目管理的五大过程组是指启动过程组、规划过程组、执行过程组、监控过程组和收尾过程组。它们之间的具体含义及在互联网项目中的应用将在本书第7章中详细讲述,本节只进行简要概述。

蒸鸡蛋、蒸红薯的同时，去卫生间方便、洗漱（刷牙、洗脸）、用牛角梳子做头皮按摩，最后洗碗、洗餐具。等八宝粥、鸡蛋和红薯全部都做好之后，就开始吃早餐。

方案 B：首先，洗电饭煲内胆、在电饭煲内胆中灌上凉水，拿来泡好的配料放入电饭煲内胆中，开始煮八宝粥。在煮八宝粥的同时，去卫生间方便、洗漱（刷牙、洗脸）、用牛角梳子做头皮按摩、洗碗、洗餐具。在此之后，洗红薯、洗蒸锅，拿来鸡蛋和红薯，在蒸锅里也灌上凉水，把鸡蛋和红薯放在点燃的煤气灶上蒸。最后等八宝粥、鸡蛋和红薯全部都做好之后，就开始吃早餐。

方案 C：首先做好一些准备工作，洗电饭煲内胆、洗蒸锅、洗碗、洗餐具、洗红薯。一切准备就绪后，在电饭煲内胆中灌上凉水，拿来泡好的配料放入电饭煲内胆中，开始煮八宝粥。接着在蒸锅里也灌上凉水，拿来鸡蛋和红薯，把鸡蛋和红薯放在点燃的煤气灶上蒸。在食物蒸煮的过程中去卫生间方便、洗漱（刷牙、洗脸）、用牛角梳子做头皮按摩。最后等八宝粥、鸡蛋和红薯全部都做好之后，就开始吃早餐。

以上三种方案，哪一种方案最节省时间？聪明的读者一眼就能看出方案 A 最好，因为方案 A 强调了并行执行。而方案 B 和方案 C 两种方案都窝了工，因为在这两种方案中穿插了太多的串行。

电饭煲内胆和蒸锅不洗，不能煮八宝粥、蒸鸡蛋、蒸红薯，因而洗电饭煲内胆和蒸锅是做营养早餐之前首先要解决的问题。没有煮八宝粥的配料、没有鸡蛋、没有洗干净的红薯，也做不成营养早餐，因而这些又是做营养早餐之前必须要解决的问题。它们的相互关系可以用图 1-1 来表示。

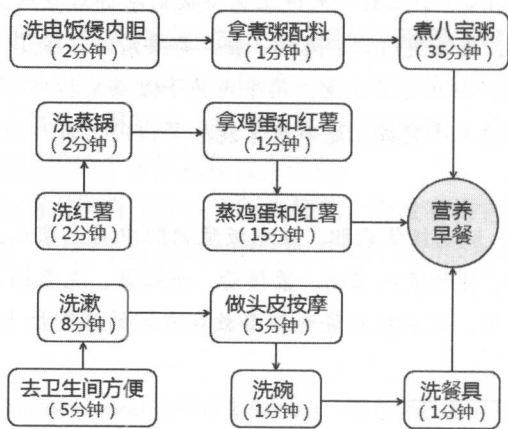


图 1-1 从早晨起床到做完营养早餐活动过程及其相互关系图

根据图 1-1 中表示的过程及其相互关系，可以列出一个时间序的甘特图<sup>①</sup>来清晰地呈现方案 A、B、C 各自需要的时间。

分析方案 A，画出对应的甘特图，如图 1-2 所示。图中“时间轴”的下方每个长方形的时间刻度代表 1 分钟，图 1-3 和图 1-4 也是如此。

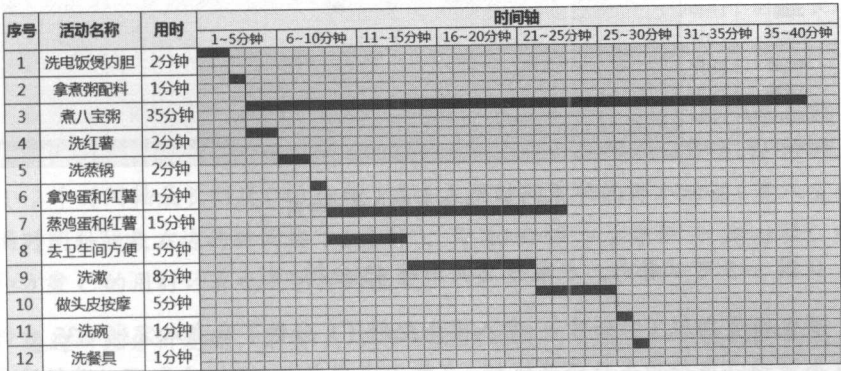


图 1-2 方案 A 对应的甘特图

从图 1-2 可以看出，方案 A 总共需用时 38 分钟。

洗电饭煲内胆（2 分钟）和拿八宝粥配料（1 分钟），这两个活动是煮八宝粥（35 分钟）的前置条件，所在活动序列上是串行的先后顺序。所以方案 A 的总共用时：2 分钟 + 1 分钟 + 35 分钟 = 38 分钟。

其他的活动，洗红薯（2 分钟）、洗蒸锅（2 分钟）、拿鸡蛋和红薯（1 分钟），是蒸鸡蛋和红薯（15 分钟）的前置条件。当蒸鸡蛋和红薯（15 分钟）这个活动开始后，立即可以进行的是去卫生间方便（5 分钟）、洗漱（8 分钟）、做头皮按摩（5 分钟）、洗碗（1 分钟）和洗餐具（1 分钟）。这些活动都是在煮八宝粥（35 分钟）的过程中进行的。

分析方案 B，画出对应的甘特图，如图 1-3 所示。

<sup>①</sup> 是以图示的方式，通过活动列表和时间刻度，形象地表示特定项目的活动顺序与持续时间。甘特图是以提出者亨利·劳伦斯·甘特先生的名字命名的，它基本上是一种表示生产计划进度的线条图，横轴表示时间，纵轴表示项目（活动），线条表示项目（活动）在整个期间内计划和实际的完成情况。

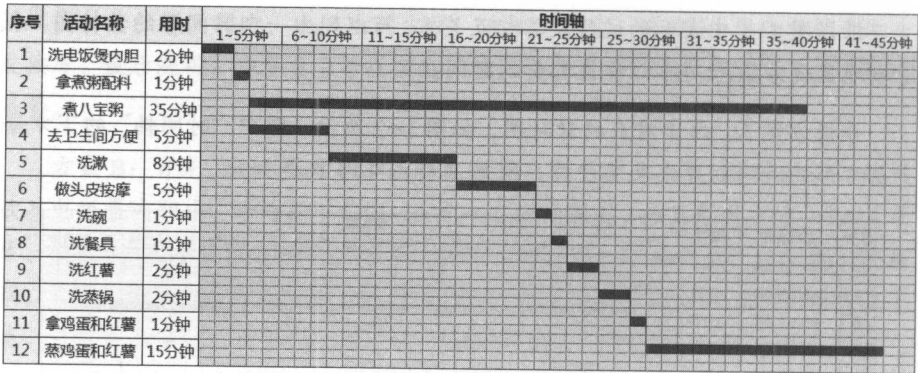


图 1-3 方案 B 对应的甘特图

从图 1-3 可以看出，方案 B 总共用时 43 分钟。

洗电饭煲内胆（2 分钟）、拿八宝粥配料（1 分钟）和煮八宝粥（35 分钟），这三个活动以串行的先后顺序执行。在把八宝粥煮上之后，立即可以进行的是去卫生间方便（5 分钟）、洗漱（8 分钟）、做头皮按摩（5 分钟），然后洗碗（1 分钟）、洗餐具（1 分钟）、洗红薯（2 分钟）、洗蒸锅（2 分钟）、拿鸡蛋和红薯（1 分钟）、蒸鸡蛋和红薯（15 分钟）。这些活动也都是在煮八宝粥（35 分钟）的过程中进行的。

当洗电饭煲内胆（2 分钟）、拿八宝粥配料（1 分钟）和煮八宝粥（35 分钟），这三个活动串行结束后，用时 38 分钟，而此时，蒸鸡蛋和红薯（15 分钟）这个活动还在进行，从图 1-3 可以看出，还需要 5 分钟才能蒸好。所以方案 B 总共用时：2 分钟 + 1 分钟 + 35 分钟 + 5 分钟 = 43 分钟。

分析方案 C，画出对应的甘特图，如图 1-4 所示。

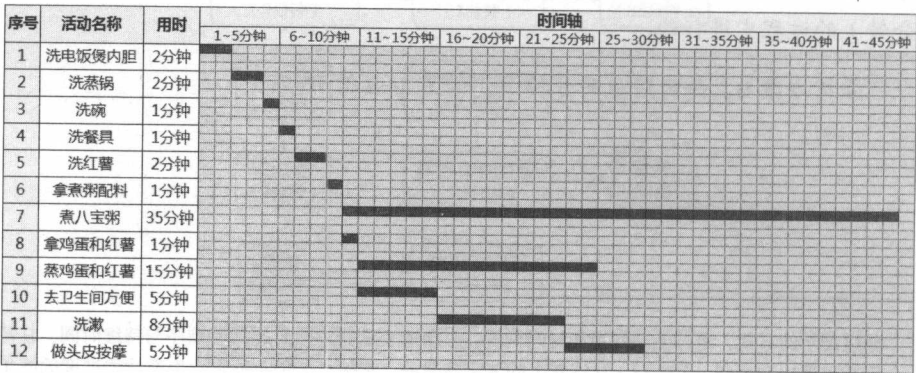


图 1-4 方案 C 对应的甘特图

从图 1-4 可以看出, 方案 C 总共用时 44 分钟。

方案 C 中的洗刷准备工作 (图 1-4 中的序号 1~6) 前后相加一共用时 8 分钟; 拿煮粥配料 (1 分钟) 和煮八宝粥 (35 分钟) 一共费时 36 分钟; 拿鸡蛋和红薯 (1 分钟)、蒸鸡蛋和红薯 (15 分钟) 和去卫生间方便 (5 分钟)、洗漱 (8 分钟)、做头皮按摩 (5 分钟), 这些都是在煮八宝粥 (35 分钟) 这个时间长度内进行的。所以方案 C 总共用时:  $8 \text{ 分钟} + 36 \text{ 分钟} = 44 \text{ 分钟}$ 。

另外, 方案的用时计算也可以通过观察法, 用甘特图中时间轴的最长刻度减去占用时间最长的那个活动距离时间轴的最右边的时间格。以方案 A 为例, 用图 1-2 中时间轴最长刻度 (40 分钟) 减去占用时间最长的那个活动 (煮八宝粥) 距离时间轴的最右边的时间格 (2 分钟), 即  $40 \text{ 分钟} - 2 \text{ 分钟} = 38 \text{ 分钟}$ 。方案 B 和方案 C 的用时计算也是同样的道理。

通过对比分析发现, 方案 A 更多地活动序列安排在一个大的时间长度下并行进行, 用时最少, 总共需要 38 分钟。方案 B 和方案 C 分别需要 43 分钟和 44 分钟。对于方案 B 和方案 C 来讲, 如果要缩短工时、提高工作效率并得到好的效果, 主要抓的是“煮八宝粥”这个时间轴长度最长的环节, 而不是洗碗、涮锅和拿配料等环节。因为这些环节加起来的时间总共不超过 15 分钟, 都可以利用煮八宝粥的期间来做。

简化环节, 可以把那些没有先后依赖次序的、类别相似的活动合并成“晨务”项目旗下对应的子活动, 同时用数字标号表示任务。譬如:

- 洗电饭煲内胆 (2 分钟) 和拿煮粥配料 (1 分钟) 没有先后依赖次序, 可以把它俩合并成一个子活动, 命名为“1 号子活动”, 用图 1-5 中的圆圈 1 表示。
- 煮八宝粥 (35 分钟) 命名为“2 号子活动”, 用图 1-5 中的圆圈 2 表示。
- 洗红薯 (2 分钟)、洗蒸锅 (2 分钟) 和拿鸡蛋和红薯 (1 分钟) 没有先后依赖次序, 并且又是同一个人要做的事情, 可以把它俩也合并成一个子活动, 命名为“3 号子活动”, 用图 1-5 中的圆圈 3 表示。
- 蒸鸡蛋和红薯 (15 分钟) 命名为“4 号子活动”, 用图 1-5 中的圆圈 4 表示。
- 去卫生间方便 (5 分钟)、洗漱 (8 分钟)、做头皮按摩 (5 分钟)、洗碗 (1 分钟) 和洗餐具 (1 分钟), 没有先后依赖次序, 并且也是同一个人要做的事情, 可以把它俩也合并成一个子活动, 命名为“5 号子活动”, 用图 1-5 中的圆圈 5 表示。

这样图 1-1 可简化为图 1-5 的形式。

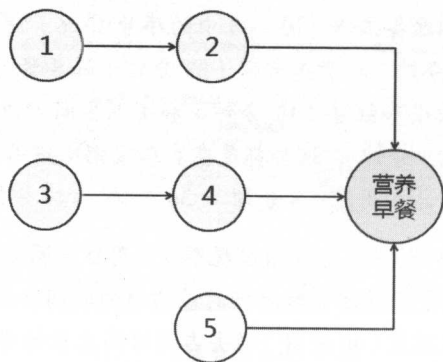


图 1-5 “晨务”各活动过程及其相互关系数字简化图

以上通过日常生活案例向读者介绍了项目管理统筹法的应用，然而，在各行各业的实际生产中，项目管理活动在其规模、复杂度和周期等方面，都不会像本案例中“做营养早餐”这么简单。企业项目管理需求的任务拆分，可能会有成百上千的功能任务点。这样一来，往往出现“万事俱备、只欠东风”的情况，即在多任务之间就会出现前置条件和后续执行的先后关系依赖。因此，在企业的实际生产中，当涉及执行环节比较多、关系错综复杂业务的时候，简化执行环节的过程，就会显得非常有必要。

“做营养早餐”作为一个生活案例，主要讲述了与“时间和”有关的问题。生活中还有很多其他不同类型和规模的项目，虽然，采用统筹法未必能够直接解决掉项目管理中的所有问题，但至少我们可以利用这种方法来寻找解决问题的思路。项目管理本质上解决的，是在有限的资源、条件和时间期限内，如何按照合理的方法、次序、流程和过程，推动我们“多、快、好、省”地做事情。统筹法作为项目管理中非常重要的基础理论之一，只要你留心观察，在生活项目管理中处处都渗透着项目管理统筹法的应用。

### 1.3.2 第一次约会

生活中的很多事情，从开始到结束的各环节，都可以总结归纳出相对固定的过程。如果用项目管理的术语来描述这些过程，就是“启动、规划、执行、监控和收尾”五大过程组。以下将会以生活中的男女第一次约会为例，介绍如何运用项目管理的过程方法来做好“第一次约会”。



## 【案例2】第一次约会的项目管理智慧

约会恋爱双方建立、维持和推进亲密关系最重要和最普遍的一种方式，其发展的最终结果是恋爱关系向婚姻关系的升华。俗话说万事开头难，恋爱双方初次约会是亲密关系建立的开始，对双方关系的走向起着重要的导向作用。笔者认为，女孩不是追来的，而是吸引来的，尤其是第一次约会，一定要做足吸引，否则，可能就没有第二次约会的机会了。

如果说在2015年以前，很多男士在相亲约会的时候，还用一些惯例、话术和技巧的话，那么，在2015年以后，在与女孩的交往和相处方式上，就应该回归到自然流本质。需要多去思考：如何花时间精力在移动社交网络上展示你自己的特质？如何花时间精力来构建你的个人生活？如何花时间精力来打理、建设和提升你自己？重点的重点是要用你的个人魅力去吸引女孩。也可以这样来理解：你自己就是独一无二的惯例、你自己就是独一无二的话术、你自己就是独一无二的技巧，当你出去和女孩约会的时候，聊什么内容不重要，安排什么约会活动不重要，吃什么、喝什么还是不重要。因为你自己本身就是一个独特的、有高价值的人，任何看起来显得很无聊的事情，一旦落到你身上，都会显得那么不无聊，这才是一种长期的、有效的相亲约会方式。

**【项目名称】**小王如何充分准备并成功进行第一次约会

### 【项目场景】

小王是一个大龄未婚男青年，也曾交往相处过女朋友，但由于种种原因最终都未能成功走向婚姻殿堂。目前，他正在积极地通过多种途径相亲约会找对象。假如有这样的场景，小王通过熟人介绍认识了相亲对象婷婷（化名），他对婷婷各方面的情况比较满意，内心期望能有接触发展的机会。

我们把“小王如何充分准备并成功进行第一次约会”看作一个项目，介绍如何运用项目管理的过程方法来成功交付这个项目。第一次约会，对男女双方来讲都非常关键。如果这个项目成功了，他们以后还将有继续发展的机会；如果这个项目失败了，首次约会也就变成了最后一次约会。

### 【关键过程概述】

按照项目管理中的“启动、规划、执行、监控和收尾”过程方法，针对这个项目，总结出相应的过程如图1-6所示。图中带箭头方向的线段不代表过程的顺序，只代表信息流的方向；不带箭头方向的直线只是连接线。这里需要特别说明的是，在图1-6中阐述的第一次约会的过程方法，仅作为举例来帮助读者体

会项目过程管理的精妙所在，并不是绝对完美或者一成不变的。

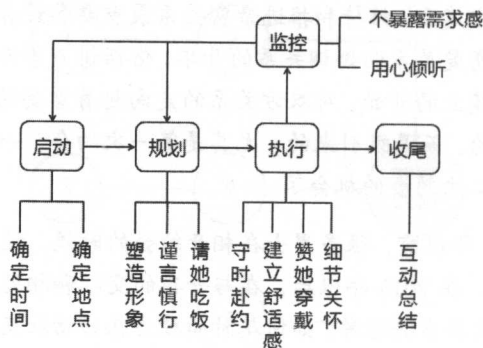


图 1-6 在第一次约会中应用项目管理的过程方法举例

过程 1 启动

小王和婷婷通过网络聊天工具沟通，准备邀请她进行第一次约会。

过程 1.1 确定时间

选择一个双方都合适的约会时间，譬如周六中午。小王提前一两天问婷婷周六是否有其他安排，并确定约会时间。

过程 1.2 确定地点

约会应该是双方共同的投入，都要付出一定的成本，否则，如果只是你自己单独投入的话，就会影响你在你们未来关系中的可得性。采用一个折中的方法，即在对双方都合适的距离上，选择一个环境优雅、安静的地方。

过程 2 规划

规划如何充分准备第一次约会。

过程 2.1 塑造形象

喜欢一个人，始于颜值、陷于才华、忠于人品。在别人不了解你的情况下，通常都会采用最肤浅、最直接的办法，即以貌取人。因此，在约会之前，塑造自己良好的外在形象（甚至做形象改造）是非常重要的。

过程 2.2 谨言慎行

当别人对你还没有任何感情的时候，你的一点点小缺点都会被放大成毛病，而当别人对你有了好感，即使再大的毛病，也可能会变成有趣的特点。所以，第

一次约会，谨言慎行，甚至适当地掩盖自己的缺点也无可厚非，不必有太多的心理负担。只要两个人相处之后，你直言相告，给自己圆场就可以了。

### 过程 2.3 请她吃饭

双方能到一家环境优雅、安静的餐厅坐下来一起吃饭，是一种情感的接纳，也是一个好的开场，这会让对方感到自己是被认可和接纳的。

## 过程 3 执行

按照事前规划的约会内容，执行约会。

### 过程 3.1 守时赴约

守时是对他人的尊重，哪怕是因意外情况无法准时到达，也要尽量在路上提前告知对方，自己大约什么时候能到。

### 过程 3.2 建立舒适感

舒适感是指两个人心灵互通的一种感觉。第一次约会建立好舒适感，可以把你们的关系拉近很多。

### 过程 3.3 赞她穿戴

女为悦己者容。在相亲约会中，女孩的穿戴被男士认可，是一件可以令她开心的事情。因为穿戴不仅是外貌上的美感，还象征着品味、气质和内在展示，所以，小王在相亲约会的时候可以从赞美她的穿戴开始，但要点到为止。

### 过程 3.4 细节关怀

细节关怀的场景很多，譬如，吃饭之前小王绅士地替对方拉开椅子、请她点菜、饭后主动买单，在出门的时候主动帮她推开餐厅的门……这些行为不仅让她觉得舒服，而且还会展现小王的大方和得体。

## 过程 4 监控

监控在规划阶段和执行阶段中的各事项落实，以及意外风险处理。

### 过程 4.1 不暴露需求感

第一次约会的态度直接决定了你们的关系走向。不暴露需求感，应该保持一种友好、礼貌和无所谓的态度。友好、礼貌，是你个人修养的展示；无所谓，是不暴露需求感的最好方法。

## 过程 4.2 用心倾听

小王如果用心倾听婷婷说话,并按照她说话的兴趣点展开聊天话题,她就会觉得很开心,而且会觉得小王比较亲切,自己也被尊重。

## 过程 5 收尾——互动总结

离开约会地点之后,小王可以主动发一条信息询问婷婷是否安全到家,以示关心。如果收到婷婷的回复,小王应该再发一条信息给她,内容类似于“很高兴今天和你一起吃饭、聊天,你是一位活泼、开朗的女孩,期待和你下次再约”。这些只言片语,看似无关紧要,但却是这个项目收尾的标志,它既表明了第一次约会的态度,又为争取下一次约会的机会做了铺垫。

### 【关键过程思考】

在“关键过程概述”中,对该项目的过程 1、过程 2……过程 5 进行了总体概述。每个过程旗下列举的子过程,譬如过程 2.2、过程 2.3 和过程 3.3 等,不是必须要有的,也不是必须按照笔者描述的做法来执行的,而是需要根据实际情况来进行合理取舍。作为举例,在各子过程中涉及的一些约会原则、技巧,譬如过程 2.1、过程 4.1 等,将不再详细展开介绍,毕竟本书不是情感心理学书籍。在该项目中涉及的五大过程必须要有的,并要结合在一起使用,各过程之间不可割裂、不可断章取义,这样才能感受到过程管理的精妙所在。该项目的发起人和主要操作人都是小王本人,他在该项目中发挥着主导作用,并掌控项目走势。因此,如果小王没有把这五个过程做好,可能会导致约会项目失败,进而使他和婷婷之间的关系从此进入“友谊区”。

“过程 1 启动”预示着千里之行、始于足下。如果没有启动过程,就不会有这个约会项目。“过程 2 规划”预示着运筹帷幄、决胜千里。如果事前没有规划过程,可能会导致约会项目变得没有章法,甚至在约会过程中出现尴尬冷场。“过程 3 执行”预示着上下同心、其利断金。有了好的前期规划,但如果得不到有力执行,那么,再好的规划过程也是徒劳的。做好执行过程是规划过程顺利实施的重要保障。“过程 4 监控”预示着审时度势、井然有序。监控过程是确保规划过程和执行过程得以有效落地的必要条件,做好监控过程,可以防止将规划过程和执行过程走偏。“过程 5 收尾——互动总结”预示着有始有终、以终为始。一个好的收尾过程是对前面四个过程的延续或者补拙,如同是对整个项目过程的收官。一个圆满的收尾也预示着新项目的良好开端。过程 1、

过程2……过程5,如同房屋装修中的承重墙,必须要有,并且不能擅自改动。各过程旗下的子过程如同房屋装修中的非承重墙,不是必须要有,而且还可以按需改动。想要做好约会项目,必须遵照这五大过程,并规划好、执行好其相关的子过程。

通过类似于这种项目管理的过程方法,如果我们能够把那些未婚青年“如何充分准备并成功进行第一次约会”的经验、规律,以及推荐的过程做法全都总结出来,变成一种体系、一种规范去推广,那么就可以让那些有此类需求的人们在做此类事情之前,先学习并掌握这种项目管理的过程方法,进而实现他们心中的目标,这样获得幸福的可能性就会变大。如此看来,项目管理就在我们身边。

## 1.4 人生项目管理

### 1.4.1 项目管理人生

走千山、绕千道,直到天上万里云霄;人生路,路迢迢,谁道自古英雄多寂寥;若一朝,看透了,一身清风争多少。在我们人生道路上的各阶段,总是要与各种各样的项目打交道,自然也就离不开项目管理,从更高视角来体会,也就是项目管理人生。如果我们把自己的人生看作一个项目,那么这个项目的持续时间也就短短几十年。我们运用项目的思想意识、思维方式和过程方法来管理自己的人生项目,这就是人生项目管理。如果能够管理好、维护好、经营好我们自己的人生项目,那么这就是项目管理的最高境界。项目管理人生,需要管理人生道路上各种各样的项目。在基准规划层面,包括人生项目的范围管理、时间管理、成本管理和质量管理;在资源配置与优化层面,包括人生项目的人力资源管理、干系人管理、采购管理、沟通管理和整合管理;在防患于未然层面,主要是人生项目的风险管理。

### 1.4.2 管理人生项目

本节主要结合项目管理知识领域,从基准规划、资源配置与优化及防患于未然等三个层面,来概要阐述如何管理人生项目。

### 【案例 3】人生项目的管理智慧

在我们的人生道路上,每天都要和各种各样的项目打交道。想要过好这一生,与做好这些人生项目是紧密相连、密不可分的。

#### 1. 人生项目的范围管理

从长远来看,人生往往会出现很多不可控的因素。但是每个人仍然可以根据自己当下的状况规划自己的人生。当一个人开始思考自己想要得到什么、想成为什么样的人、想要过什么样的生活、想达到什么样的人生目标,以及如何分解和落实的时候,就是在定义自己的人生项目的范围。

#### 2. 人生项目的时间管理

时间是我们每个人生命中最稀缺的资源。最长的莫过于时间,因为它永远无穷无尽;最短的也莫过于时间,因为我们所有的计划都常常来不及完成。等你发现时间是贼了,它早已偷光你的选择。所以,我们需要把那些空闲的和零碎的时间都有效利用起来,并充分发挥作用。在人生项目的短短几十年中,虽然我们无法决定生命的长度,但却可以努力拓展生命的宽度。譬如,一个身高一米七、体态肥胖的中年男性,虽然身高无法再继续增高,但他却可以通过科学的锻炼、合理的膳食和充足的睡眠,让他的身材和外貌发生改变。

珍惜韶华,如何有效进行人生项目的时间管理,最简单易行的做法就是尊重时间规律做事,充分应用日历表格来做计划安排。一年有三百六十多天,可以将每天划分为上午、下午和晚上这三个时间单元。合理规划、利用每个时间单元,就组成了一天。过好了每一天就等于过好了这一生,因为人生项目的持续时间是每一天组成的。每个人的每天有 24 小时、每周有 168 小时,如果是按照每周工作 40 小时、睡觉 56 小时来计算,那么,还剩下 72 小时可以留给其他事情。如何合理规划、利用这些剩余时间,也是不同人生的重要差异。

#### 3. 人生项目的成本管理

在我们的一生中,关联度最高的就是个人财务情况。钱的本质是资源的符号,不论是物质生活还是精神生活,人的一生都是生产资源和消耗资源的过程,也是在不断地花钱、挣钱、再花钱和再挣钱的循环中度过的。人生项目的成本管理,就在于帮助每一个人保证财务的收支平衡。因此,每个月有哪些固定和浮动的花费,都可以做管理和记录。譬如,你可以做一个记账本,以记事的方式来记录每个月都有哪些主要的花费(日常饮食和小件物品除外),这样一年积累下来,翻阅你的记账本即可回顾在这一年中你在什么时间、因为什么事情、花费了多少钱。



这样做的好处在于，记录了钱款消费的去向，也记录了花钱消费当天的事项。长此以往，会让你形成更理性的消费习惯，实现资金投入和收益产出比的最大化。另外，钱是尊严，一定要合理合法地挣钱和赚钱。

#### 4. 人生项目的质量管理

人生项目的质量管理强调人生项目各阶段的需求都能够得到满足和确认。质量管理重在过程的高品质。在工作和学习之外，你必须要有爱好，哪怕是爱好睡觉。因缘际会，该来的你推不掉，该还的要还，该给的要给，该舍弃的要舍弃，不要只顾着跟往事瞎扯。人生项目没有如果，只有项目的后果和结果，因此，需要努力去突破自我设限。在人生项目历程中，如果你太执著于一个人、一段情、一件事，那么，能有多少项目时间可以浪费？又能有多少项目过程可以重复？虽然，你只不过是想弄清其中的原委。

#### 5. 人生项目的人力资源管理

人生项目最重要的人力资源就是你自己。你就是你，你应该要有你自己的风格，风格无好坏。你要维护好、发展好你的人力资源脉络，当你遇到困难需要帮助的时候，拿起电话向朋友求助，至少能有五个人可以立即答应援手。其实，真朋友五个就足够了。对人要忠诚，尤其是对待家人和亲友，忠诚是一种投资。同时，你也要懂得大约什么时候必须三缄其口。

#### 6. 人生项目的干系人管理

人生项目的很多重要事情与你有关，但却并不是只靠你一个人就能够完成。你要制订合理的管理策略，并有效调动其他人来积极参与、决策和执行。同时，还要关注其他人在协作过程中、协作结束之后的满意度。譬如，结婚举办婚礼，婚礼项目是人生项目的一个重要子项目，如果你是婚礼项目的发起人或者负责人，你要把婚礼项目转化成一个个的任务，并发动一批人来完成这些任务。同时，在婚礼项目期间，你还要以主人翁的积极心态去把控。那些帮助你把婚礼项目从筹备到完成的人，就是婚礼项目的核心干系人，还有其他那些给你送礼金的，到场或者不到场的亲戚、朋友和同事等都是婚礼项目干系人。维系婚礼项目干系人的主要方法之一，就是大家在有空的时候要经常走动互访，并要有基本的人情开销和礼尚往来，以及在能力范围之内的互相帮助。

#### 7. 人生项目的采购管理

在人生项目中，采购管理包括我们生活中的衣食住行各方面，对于普通中等收入的人群来讲，最重要和最具价值的采购就是买房子。为什么这样说呢？因为

房子不仅可以满足基本生活需要，也是用钢筋混凝土铸就的声望、幸福、尊严和信用的集合体。积累财富的最好方式，就是在一线城市买房子。决定你现在住房状况的不是今天，而是昨天你对待房地产的态度。在人生项目中，无法改变社会经济规律，但却可以校正自己的人生走向。消沉、激愤，都无益于财富的增加和生活的改善。你可以静静地等待房价下跌，但市场没有同情心，不会回头去寻找落下的你，背你前行。不怕你还没有房子，就怕你不想、不敢、也不会买房子。也许你会问，我没钱怎么买房子？如果你只缺一点儿钱，那么你可以东拼西凑、砸锅卖铁想办法；如果你一点儿钱也没有，那么可能你的确是想多了。其实，低收入群体并非和买房子无关，只要你有投资意识，也可以逐步积累并进入房地产市场，没有必要自暴自弃。努力学习专业知识，培养自己的投资意识，研究方法，完全可以做到咸鱼翻身，通过买房之后再换房，最后住上自己满意的房子。

买房子是人生项目中最重要、最具价值的采购，也是最好的投资方式。但现在会买不会买，已经成为一种能力，变得越来越关键了，傻买的回报率会很低。在哪个城市买房子的投资回报率高？答案是明确的：哪个城市对普通住宅限购、限贷又限价，你就在哪个城市购买。也许你会追问，对普通住宅限购，我暂时又没有购房资质，怎么买普通住宅？你可以采用曲线策略，分两步走。

第一步，用你手头的钱，可以先在那个对普通住宅限购的城市里购买那些不限购的商住两用房、酒店式公寓或者写字楼，并对外出租。这样做的好处是，防止通货膨胀和货币贬值给你带来的资产缩水。同时，你的租金收入也可以适当补贴你购买商住两用房、酒店式公寓或者写字楼的按揭贷款。

第二步，当你攒够了当地政府要求的购买普通住宅的资质之后，就立即把你之前购买的商住两用房、酒店式公寓或者写字楼全都卖掉，然后再买普通住宅。特别说明，在上文中提到的购买一线城市商住两用房、酒店式公寓或者写字楼，只是权宜之计。当你攒够了普通住宅的购房资质之后，依然首选购普通住宅。笔者认为，商住两用房、酒店式公寓或者写字楼，无论在哪个一线城市，全都不值得长期持有，在有条件的情况下，应该及早置换成普通住宅。

## 8. 人生项目的沟通管理

在人生项目中，你会经历各种各样的人，你和他人之间在信息、思想和情感等方面的传递与反馈的过程就是沟通。有效沟通可以让你和他人之间信息对等、思想一致、情感畅通。随着时代的变迁，“沉默是金”已经不再完全适合当前的社会发展趋势。一个风趣幽默、口才出众的人，不管是人际沟通、商务谈判还是谈情说爱，都会与众不同，在大多数场合下，他都会成为在场人关注的焦点。所

以,良好的沟通,尤其是带有幽默感的沟通,既可以把僵硬的言语变得婉转,也可以把黑白的语言变成彩色,对我们的生活和工作都大有裨益。

在人生项目中,当你学习掌握了沟通尤其是幽默沟通的学问,就等于拥有了通往魅力气场的口才秘籍。很多人以为幽默沟通的本领是与生俱来的,只有天生有幽默感的人,才可以妙语连珠,逗得别人捧腹大笑;对于那些没有幽默感的人来讲,只能一辈子低头做个“闷葫芦”。这种观点是错误的,作为一种沟通艺术形式,幽默式的沟通是可以后天培养的。掌握一些基本的幽默技巧去沟通,我们在跟人交往的时候,就会如鱼得水,自己也会因此而变得善解人意、灵活机智,我们的人生项目也会拥有更多的乐趣和成功。

### 9. 人生项目的整合管理

人生项目的整合管理是一个精打细算的过程,就是要有进有退、有舍有得,就是要获取整体的最优。整合的最终目的是产生 $1+1>2$ 的效果。为了实现人生项目各阶段的目标,每个人都在不断地积累人脉、整合资源,以便换取实现目标所需要的一切条件。然而,在人生项目各阶段的目标面前,有些人成功了,有些人失败了,其中的关键是你懂不懂资源整合,有没有资源整合观念。有一个关于资源整合的经典故事,在这个故事中,讲述的是如何把一个农民的儿子既要变成洛克菲勒的女婿,又要变成世界银行副总裁。

在美国一个农村里住着一个老头, he有三个儿子。大儿子和二儿子在城市里工作,小儿子和他在农村生活。有一天,从城里来了一个人,找到老头,对老头说:“我想把你的小儿子带到城市去,可以吗?”老头说:“你赶快滚出去!在我身边就这么一个儿子,你为什么要把他带走?”这个人说:“我给你的小儿子在城市里找份工作,可以吗?”老头说:“那也不可以。”这个人又说:“我给你的小儿子在城市找一个对象,你看如何?”老头说:“那也不行。”这个人又说:“如果我给你的小儿子找的这个对象是洛克菲勒的女儿,你同意吗?”老头想了想,洛克菲勒是世界首富、石油大王,最后同意了。

过了两天,这个人又找到了洛克菲勒,对洛克菲勒说:“洛克菲勒先生,我准备给您女儿介绍一个对象。”洛克菲勒说:“你赶快滚出去!我还用你给我女儿介绍对象吗?”这个人说:“如果我给你女儿介绍的这个对象是世界银行副总裁,您同意吗?”洛克菲勒笑了笑,点头同意了。又过了两天,这个人找到了世界银行总裁,对他说:“总裁先生,您现在必须立刻任命一位副总裁。”总裁先生说:“你赶快滚出去吧!我这么多副总裁,为什么要听你的再任命一位呢?而且还要马上任命!”这个人说:“如果您任命的这位副总裁是洛克菲勒的女婿,您同意吗?”

总裁先生说：“当然同意了。”

人生项目的整合管理在我们生活中无处不在，归根结底都是人的整合，最终完成一个共同的结果。譬如，朋友之间的人脉资源，越用越有、越淡越荒，其实就是一种整合借力的体现。做好人生项目的整合管理，能够让你以最少的资源达到最好的效果。从来只有缺思想的人，不会有缺资源的人，因为你缺的，这个世界都有。运用好整合管理，掌握一门安身立命、养家糊口的本领，知道自己的长处，并承认有些事情你的确做得不好。

## 10. 人生项目的风险管理

人生项目的风险管理是要及时规避可能存在的重大问题、风险，努力降低消极事情发生的概率及影响。平安是福、健康是本。拥有健康，才能拥有一切，没有健康，一切都是零。身体健康是最大的本钱，没有身体健康，所有事情都无从谈起。人生项目的风险管理，最重要的是要管理好自己和家人的身体健康。保持身体健康、强壮，不生大病，就要以预防为主，最基本的做法就是养生和健身。尤其是养生，就是倡导要在没有重大疾病的时候，提前把自己的身体给调理好、保养好。养生再贵，也贵不过医疗费。养生不会让人倾家荡产，但重大疾病却会让你人财两空。管理好自己和家人的身体健康，避免重大疾病的出现，就等于规避了人生项目中最大的风险。

# 1.5 本章小结

本章围绕“项目管理就在你身边”这一主题，主要讲述了一切皆项目、项目管理时代、生活项目管理和人生项目管理等四部分内容。

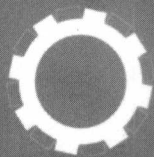
项目管理是科学与艺术的完美结合，让你学会如何定义、协调和组织工作，让你学会如何发挥自己的魅力、领导力来影响他人，培养你具备正确做事的战略执行力。如今，项目管理的涉及范围也日益广泛，譬如研发一个新产品、启动一个新市场、拓展一批新客户、开展一项满意度调查等，所有的这些都是项目。在各行各业中，几乎全部的白领工作，都将通过项目管理来完成。项目的目的，是指组织为什么要做这个项目，它是一个动词，Why；项目的目标，是指项目要完成什么，即独特的产品或者服务，它是一个名词，What。在项目执行中遇到问题的時候，应该以项目的目的为准则来进行决策。在项目目的背后，隐藏着企业的价值观和经营理念。

在生活项目管理中，通过日常生活中常见的两个案例，介绍每个人身边的项目管理：一个是与时间有关的“做营养早餐”项目，一个是与婚恋情感有关的“第一次约会”项目。通过这两个案例，让读者感受项目管理的过程方法。人生项目管理、项目管理人生、管理人生项目。不同的人，在不同的环境中，经历的项目过程也不同，所以，人生项目管理的结果也因人而异。在人生项目管理中，通过合理借鉴项目管理十个知识领域的基本思想，以案例的形式，抛砖引玉，来介绍如何有效管理人生项目，给读者带来管理人生项目的启迪和思考。



## 第2章

## 项目管理高度延伸



项目管理，想说爱你并不是很容易的事，那需要太多的勇气，需要努力学习项目管理专业知识和技能的勇气；在不同氛围的组织文化中，克服阻力、专心专注地营造有利于项目管理普及推广的勇气；在不同类型的组织结构中，容忍失败、顺势而为地推动项目管理落地实践的勇气。

项目管理、项目集管理与项目组合管理是帮助组织又好又快地达到项目成功的体系框架，是推动整个组织范围内一批项目成功交付的引擎，也是组织战略目标实现的重要支撑。



## 2.1 互联网项目

### 2.1.1 什么是互联网项目

互联网项目泛指在互联网公司管理运作的项目,主要包括但不限于互联网用户产品类项目、商业产品类项目、运营活动类项目、营销推广类项目、纯技术驱动类项目及公司内部管理类项目等,每个互联网项目的成功或者失败,都有与其对应互联网产品的上线发布和下线终止。

一个互联网用户产品类项目,举例如下。

大家平时熟知的微博是一个互联网社交媒体平台。用户发布微博时,早期一段文字一次只能带一张图片同时发布和展示。后来,公司产品部门根据用户意见反馈和数据调研结果,准备增加一些新功能,即允许一段文字带多张(最多9张)图片同时发布和展示,并要求各个终端(主要包括PC端、手机客户端、WAP端和iPad端等),在用户发布的文字和图片信息的数据存储及其展示方面,做到兼容适配、互融互通。

我们可以先把这种用户要求经过判断提炼,并结合产品的气质形态,转化成产品需求,然后再通过立项(建立项目)去推动实现。同时,记录项目的概要信息包括但不限于项目名称、项目负责人、项目描述、项目开始时间、项目结束时间、项目组成员信息等内容。这就可以看作一个项目名称为“微博多图上传和多图Feed展示”的互联网项目。

然而,当你有好的互联网创意或想法时就盲目转化成互联网产品需求并立项推动实施,是一种虚妄的行为。不要以为你自己给的,就是用户想要的。互联网项目,最难得的就是在合适的时候启动合适的项目。无论什么情况,路选对了,就不怕远,就要坚持。

互联网项目的典型特点可以概括总结为“短、平、快”三个字。

互联网项目的“短”是指从项目立项到上线发布经历的时间周期短。互联网项目在PC端,一般两周左右就要上线发布一个新增功能或者改进优化;在移动端,一般是一个月左右就要上线发布客户端App的一个迭代小版本。如果平时线上出现影响用户操作行为主路径,或者影响产品核心功能使用的严重Bug,都要求在事发当天必须紧急修复并上线发布。

互联网项目的“平”是指项目团队管理风格要讲究扁平化,摒弃论资排辈。

涉及项目的各参与方，需要平直、平滑地灵活协作。强调多个项目任务处理的并行，减少瀑布式的串行。项目团队中相对少的管理层级可以让最下层单位拥有更充分的自主权。

互联网项目的“快”是指项目的执行节奏快，“先打枪、后瞄准”，讲究快速迭代、快速交付和快速上线。互联网激烈的市场竞争环境不允许在早期投入大量时间、资源和精力，先去进行深入精准的用户调研和可行性分析，然后写出好几十页的用户调研报告和产品需求文档，最后再进行瀑布式、为期半年甚至一年的设计与开发。如果采用了这种模式，那么当你的项目准备上线发布并开始进入市场时，竞争对手们的项目可能都早已上线发布了好几个迭代版本。虽然，某些项目未必是先做先成功，但把握住“先入为主”的市场先机，对于只有数一、数二，没有第三、第四的互联网业务来讲，的确非常重要。

## 2.1.2 互联网项目演进趋势

自互联网诞生以来，各种互联网产品技术应用风起云涌、层出不穷。从电子邮件到搜索引擎，再到门户网站；从在线支付到电子商务，再到互联网金融；从社区论坛到博客，再到社交网站；从即时通信到网络视频，再到微博和微信；从单纯的 PC 互联网产品到恋上智能硬件，再到软硬件结合的未来移动互联网大趋势……这些典型的互联网应用背后，都蕴藏着一个又一个不同规模类型的互联网项目，都经历了从 PC 互联网到移动互联网，再到 PC 互联网、移动互联网和智能硬件三者兼容适配、互融互通的演进发展。

早期，互联网项目只在 PC 端进行设计、开发和运营。后来，随着移动互联网逐渐兴起，互联网项目除了 PC 端进行设计、开发和运营以外，同时也在移动端（包括手机、iPad 等）进行与 PC 端相同功能的设计、开发和运营，以确保产品功能的完备性和两端（PC 端和移动端）数据信息的一致性。

如今，随着移动互联网的迅猛发展，手机客户端 App 应用崛起并流行。很多主流互联网公司都实施了“移动为先”战略，即把一些能够体现产品气质和产品特色的功能应用，优先在移动端进行设计、开发和运营，而在 PC 端只做主要入口和功能页面展示，甚至部分特色功能只锁定在移动端进行设计、开发和运营，相当于把阵营从 PC 端转向了移动端。这种“移动为先”战略的实施，更容易快速推动线上和线下的互融互通，更多地创造商业机会和赢利模式。

所以，移动互联网才是真正的互联网，因为它在工作和生活中可以无处不在。互联网项目未来的演进趋势，要么是软件和硬件紧密结合，形成某些中高端的智

能硬件产品；要么是与某些传统行业结合，并把这些传统行业向互联网迁移。然而，互联网的折旧率实在太高了，这就决定了互联网项目上线快，下线也快。每隔两三年，你所认识的互联网世界就将会发生巨大的变化，每隔五到十年，就将会有一次互联网时代的更替。Yahoo，曾经是一个时代；Google，也将只是一个时代。

2.1.3 做项目与做产品的比较

每个互联网产品在市场上的成功应用，都离不开为了实现这个产品而发起的一个又一个互联网项目的成功交付。因此，互联网项目也是实现互联网产品构想，并最终兑现互联网产品价值的具体手段。虽然，互联网产品和互联网项目所做的事情略有一点相似之处，但它们却属于两个不同层面上的概念。它们之间从不同维度的比较如表 2-1 所示。

表 2-1 做项目与做产品的比较

类别 维度	做项目	做产品
做事内容	项目开始启动之前，就已经有明确的项目目标。更注重项目计划和项目结果，以及在项目执行过程中对项目的管理和控制，通过各种手段来确保项目目标的实现	产品设计本身是一个不断探索的过程，对错很难直接鉴别，产品设计过程中难免遇到反复的现象。产品负责人需要根据各种内外部情况的变化，不断地修正自己的判断，及时调整产品策略或者方向
驱动因素	项目时间和成本驱动，重点关注既定的项目目标	产品功能和体验驱动，重点关注产品的质量品质
生命周期	生命周期较短，项目开始启动之前，就有明确的起始时间和结束时间。项目测试通过并上线发布后，就代表项目生命周期结束了	生命周期较长，贯穿着整个产品从需求收集到设计规划、从开发实现到测试上线、从线上维护到下线关闭的全部过程。下线关闭就代表产品生命周期结束
包含关系	做项目的过程，仅仅是做产品的过程的一部分，做项目的结果，是产生产品或者相关服务	做产品的过程，包含若干个做项目的过程，只有经历若干个做项目的过程，才能得到做产品的结果
产出物	做项目，执行定制化，每次都只是针对一个特定的项目目标，进行定制化的实现，产出物是相对个性化的	做产品，执行标准化，可以多次进行批量标准化的生产实现，通过不同的产品包装，提供更多用户使用，产出物是相对通用化的

## 2.2 项目集与项目集管理

### 2.2.1 什么是项目集

项目集是一组相互关联且被协调管理的项目，通过对它们协调统一管理，获得单独管理每个项目时无法获得的收益。一个项目可能属于某个项目集，也可能不属于任何一个项目集，但在任何一个项目集中都一定包含项目。项目集中的“集”表示集合的意思。项目集中的项目通过产生共同结果或者整体合成能力而相互联系。

下面通过案例正确认识和理解什么是项目集。

#### 【案例 4】某杂志出版与互联网项目的项目集举例

##### 1. 某杂志出版的项目集举例

某杂志 A 征稿，小李先后写了文章 B 和文章 C 两篇文章去投稿。如果我们把小李写的文章 B 和文章 C 分别看作两个项目，那么，出版一本杂志 A 就是一个项目集。投稿的结果，假定文章 B 被采纳并刊登在杂志 A 里面，文章 C 没有被采纳。借以说明一个项目（文章 B）属于某个项目集（杂志 A），或者一个项目（文章 C）不属于某个项目集（杂志 A），但在一个项目集（杂志 A）中一定包含项目（文章 B）。

##### 2. 互联网项目的项目集举例

互联网公司对于重点发展的业务，都会划分出若干个与重点业务对应的产品线，譬如用户产品线、商业产品线、运营产品线等，各个产品线旗下又包含若干个项目，每个项目的设计、开发和运营都会兼容覆盖 PC 端和移动端。这里所提到的各个产品线就可以理解为一个又一个的项目集。

### 2.2.2 什么是项目集管理

项目集管理是在项目集中应用知识、技能、工具和技术，来满足项目集的管理要求，获得分别管理各项目时无法实现的利益和控制。项目集管理特别关注项目集内部多个项目之间的相互依赖关系。

项目集管理有利于改进那些对项目集的目标实现可能会产生影响的项目决策，有利于在同一个治理结构中做各种需求变更管理，有利于解决影响项目集内部多个项目之间的相互依赖关系、资源冲突和组织内部环境制约等问题。

下面通过案例正确认识和了解什么是项目集管理。

### 【案例 5】某杂志出版的项目集管理举例

在 2.2.1 节中，我们把杂志 A 看作一个项目集，那么杂志 A 的每一期，从策划、征稿到出版发行，都可以看作一个项目集管理。同时，杂志 A 在每一期中的每一篇文章，从向作者征稿到被杂志社选用，再到文章润色定稿，也都可以看作对该项目集中（杂志 A）所包含项目（杂志文章）的协调管理。

对于杂志 A 中的某一专栏来讲，譬如“管理实践”专栏，其下收录的文章都围绕着“管理实践”这个专栏所约束的主题内容，文章相关度比较高，所以又可以把这个专栏看作杂志 A 这个大项目集包含的一个小项目集。我们先把大项目集（杂志 A）划分成若干个小项目集（专栏），然后再把项目（杂志文章）按照相关度划归到某个小项目集（专栏）。这就相当于在项目集（杂志 A）管理中，梳理好各个项目（杂志文章）之间的相互依赖关系，并找到管理这些依赖关系的思路方法和最佳实践（譬如划分专栏，文章按照主题内容相关度划归到指定专栏），从而获得分别管理各项目（杂志文章）时无法实现的利益和控制。

### 2.2.3 项目集管理应用简介

互联网公司对各产品线旗下若干个项目的协调统一管理，都可以看作一个又一个的项目集管理。公司各产品线的目标愿景是否能在预定期限内成功实现，往往取决于是否能成功地管理好其对应的项目集，而判断项目集管理是否成功，又取决于项目集管理结果能够满足预定需求、利益的程度。这就要求在进行项目集管理时，要重点监督好整个项目集内部所有组成部分的工作状况。

在项目集管理过程中，经常会遇到来自项目集内部和外部的各种变更。作为项目集负责人（也称为项目集经理），要能够提前预期这些来自项目集内部和外部的各种变更，并为管理控制这些变更做好充分准备。同时，项目集负责人也必须确保项目集自身的利益和效率，要把项目集中所包含项目的整体计划制订好、维护好、落实好，以便指导和引领下一个层次的详细规划。

### 【案例 6】互联网项目的项目集管理中内部和外部变更管理举例

在项目集内部可能遇到的变更是项目集中的某项目 A 的优先级从“最高”降到“中等”，但基于该项目集的整体目标实现考虑，要求项目 A 的上线发布时间不变，而支持该项目 A 的核心开发人员小张，同时还有属于其他项目集的优先级更高的项目 B 在等待开发，这时候由于项目 A 优先级调低，小张对项目 A

的支持力度（至少在心中的重视程度）就会减少，更多的时间精力会投入到项目B上。在开发工程师对前期曾接手项目的支持力度减少的情况下，如何确保该项目按期交付？这是在进行项目集内部变更管理的时候需要思考的问题。

在项目集外部可能遇到的变更是某项目集和其他一个或者多个项目集的某些交集部分，在产品设计方案和（或者）技术实现方案等方面发生变更，或者多方意见不一致。当这种情况发生时，你站在整个组织<sup>①</sup>的全局视角，在确保不偏离整个组织战略方向的前提下，如何让你管理的项目集从中获得最大收益？实现最高效率？这是在进行项目集外部变更管理的时候需要思考的问题。

## 2.3 项目组合与项目组合管理

### 2.3.1 什么是项目组合

项目组合是指为了实现组织战略目标而组合在一起管理的项目、项目集和其他工作。特别强调的是，项目组合中的项目或者项目集，不一定是彼此依赖的或者直接相关的。项目组合关系到组织战略目标的达成。

下面通过案例正确认识和理解什么是项目组合。

#### 【案例 7】某大型综合企业集团内部可能设立的项目组合和互联网项目的项目组合举例

##### 1. 某大型综合企业集团内部可能设立的项目组合举例

某大型综合企业集团旗下拥有城市广场、酒店公寓、电子商务、连锁百货、旅行社、电影娱乐、院线、舞台演艺等若干业务领域。为追求最大收益和长远利益，该企业可能将其中的城市广场、酒店公寓、电影娱乐、院线、舞台演艺等业务领域中的项目，混合组成一个项目组合。在这个项目组合中，又可以包含若干个项目集和项目。譬如，企业可能将该项目组合中的城市广场、酒店公寓组成一个名称为“商业地产”的项目集来管理；也可能将该项目组合中的电影娱乐、院

---

<sup>①</sup> 组织是对实体（人员和/或部门）的系统化安排，以便通过开展项目等方式来实现某种目的。组织存在的意义，就是要体现一群小伙伴为了一个共同的目标愿景，在一起团结合作时要比他们分开干，能够产生更大的效益。本书中提到的组织是指互联网公司、互联网公司的职能部门或者项目团队。



线、舞台演艺组成一个名称为“文化娱乐”的项目集来管理。

## 2. 互联网项目的项目组合举例

互联网公司的总体项目运作都会涉及项目组合。尤其是公司战略级别的重点项目，基本上都可以看作一个或者多个项目组合。譬如，某互联网社交媒体平台旗下包含若干个产品线，每个产品线旗下包含的若干个项目都需要在PC端和移动端同步实现。而在移动端进行实现的分支又包括iPhone客户端、Android客户端、iPad客户端和WAP端等。同时，该社交媒体平台旗下还有很多运营推广类项目、市场合作类项目和广告销售类项目的运行。我们可以把需要在PC端进行设计、开发类项目，在移动端进行设计、开发类项目，以及广告销售类项目，混合组成一个名称为A的项目组合。在项目组合A中，又可以把那些具有相互关联依赖的项目组成项目集来管理。譬如，所有iPhone客户端旗下的项目组成iPhone客户端项目集，所有Android客户端旗下的项目组成Android客户端项目集。这样一来，iPhone客户端项目集和Android客户端项目集就可以看作项目组合A的两个组成部分。

通常来讲，我们看待互联网公司项目、项目集与项目组合的方式是主观的。互联网公司项目集可能是包含项目与项目组合的项目集。项目组合也可能是项目和由许多项目组成的项目集放在一起混合组成的项目组合。项目、项目集与项目组合三者最大的不同点就是：项目总是临时的，这是由项目“临时性”特征决定的，项目集与项目组合却未必是临时的，它们中可以有一个或者多个能够担负起持续运营和长期存在的元素。

### 2.3.2 什么是项目组合管理

项目组合管理是为了实现组织战略目标，而对一个或者多个项目组合进行的集中管理。项目组合管理体现着一种集中化管理，通过审查与其相关的项目和项目集，特别是要关注组织资源分配是否合理，以及对项目组合的管理是否与组织战略保持协调一致。

下面通过案例正确认识和理解什么是项目组合管理。

#### 【案例8】“成家立业”的项目组合管理举例

在日常生活中，长辈们对单身未婚的晚辈们常说“成家立业”这个成语，就充分蕴含着项目组合管理的思想。“成家立业”包括“成家”和“立业”两部分。

“成家”可以看作一个项目集，旗下包括但不限于“谈恋爱”、“选购婚房”和“家居内装修”等项目；“立业”也可以看作一个项目集，按照“30岁是个分水岭”的说法，旗下包括但不限于“30岁之前，如何做人做事、如何打好职业基础”和“30岁以后，如何突破职业发展瓶颈实现质的飞跃”等项目。即“成家立业”可以看作由项目集“成家”和项目集“立业”一起混合组成的一个项目组合。该项目组合的目标愿景就是为了让你们和家人过上更优质的生活。

“成家立业”按字面顺序是“成家”在先、“立业”在后，但在当下如此快节奏、高压力的社会环境中，“成家”和“立业”早已没有固定的先后顺序，也可能是“立业成家”，即“立业”在先、“成家”在后。

“成家”和“立业”究竟哪个在先、哪个在后没有对错，完全因人而异。管理好“成家立业”这个项目组合，就得深入理解好“成家”和“立业”这两个项目集的辩证关系。“成家”和“立业”的相同之处，都是为了让你们过上更优质的生活。“成家”和“立业”最大的不同之处，就是如果你没有在正确的时间遇到正确的人，你对“成家”这个项目集的总体投入与收益回报往往不能保证成正比，一切的投入与付出到最后很有可能都打了水漂；而你对“立业”这个项目集的投入，如果通过勤奋的努力和正确的方法，结果往往是一分耕耘一分收获。所以，如果你在“立业”的路上，在正确的时间遇到了你真心喜欢的那个正确的人，你就应该努力追求并优先选择“成家”；如果你目前暂时还没有遇到，就应该继续“立业”。

“成家立业”中的“立业”和“成家”也是相辅相成的，“立业”是为了“成家”之后把生活过得更优质，只有“成家”成得好，才能让“立业”更发达。如果把“成家”比作人生的航船，那么“立业”就是航船上的帆。有个温暖的家作为坚强的后盾、作为避风的港湾，才能不怕风吹雨打，才能风光走天下。成功地进行“成家立业”项目组合管理，那就是既“立业”又“成家”。

### 2.3.3 项目组合管理应用简介

互联网公司经常会运行很多与其他公司战略合作的项目，这些战略合作项目通常采用项目组合管理的模式。有些涉及财务金额较大的战略合作项目也被列为公司战略级别的重点项目。

【案例 9】某互联网社交媒体平台信息流产品的项目组合管理

【案例背景】

某互联网公司旗下的社交媒体平台与某知名电商企业达成了长期战略合作协议。假定初期的战略合作内容是在该互联网社交媒体平台产品的用户首页信息流中，针对客户广告内容实现个性化的精准推荐投放。现将这种战略合作内容转化成一批项目去实现，其中项目要求、主要参与方、项目组合、项目集与项目提案等信息如下所述。

【战略合作目标】

在该社交媒体平台的用户首页信息流中，根据用户自己设定的兴趣标签内容的相关度，决定是否在其首页信息流中插入广告，以及插入什么广告。同时，也针对那些兴趣标签内容不与该广告内容相匹配的用户群体，将该广告进行控制分发和自动豁免，即不在这部分用户的首页信息流中曝光显示，避免给那些对该广告内容不感兴趣的用户带来骚扰，以便实现精准的广告投放效果。

譬如，某品牌智能手机的广告推荐投放，要求按照一定的曝光频率，将广告显示在兴趣标签中包含“手机”、“iPhone”和“Android”等内容的用户首页信息流中，而对于那些兴趣标签中没有这些内容的用户，就将该广告进行控制分发和自动豁免，不予显示。

【主要参与方】

把这些合作要求转化成产品需求去实现，就涉及公司内部跨多个职能部门的合作，所涉及的主要参与方（部门）及这些参与方在该项目中发挥的主要作用如表 2-2 所示。

表 2-2 主要参与方及其在该项目中发挥的主要作用

主要参与方	参与方在该项目中发挥的主要作用
战略合作部	作为项目发起方，负责完成战略合作目标制订和分解，并落实到项目
用户产品部	根据合作要求与信息流产品机制，负责输出可执行的产品需求方案
商业产品部	根据产品需求，负责用户广告推荐算法的分析与设计，并完成推荐策略部分的技术实现
用户体验设计部	根据产品需求，负责在需要展示广告推荐内容的用户信息流中进行交互设计和视觉设计的呈现
平台技术部	根据产品需求，负责技术底层的开发、海量用户标签信息的分析计算，针对
大数据技术部	那些不需要展示广告内容的用户群体，进行控制分发和自动豁免的技术实现

续表

主要参与方	参与方在该项目中发挥的主要作用
数据分析部	根据产品需求，负责输出产品业务方面的数据分析和统计，并进行线上广告数据效果的评估
客户端技术部	根据产品需求，负责在手机客户端开发的技术实现
测试部	根据产品需求，进行上线前的集成测试和系统测试，以及线上回归测试，保证产品功能正常可用，并满足产品需求
销售部	负责广告售卖，对内落实广告订单、对外开拓售卖洽谈，广告上线后的收益分析和客户关系管理
渠道运营	根据产品需求，负责用户首页信息流中广告资源位置的申请和投放
PMO <sup>①</sup>	负责整体掌控项目进度、扫清障碍、打通经脉，协调解决各部门在项目执行中遇到的各种问题，及时发现并规避项目风险，确保项目安全

【项目组合设立】

根据公司与某知名电商企业达成的长期战略合作协议要求，首先找到双方都能受益的赢利点，然后进行战略实施。即把客户广告“在该社交媒体平台的用户首页信息流中实现个性化的精准推荐投放”这个初期战略合作协议内容，在其所能分解、建立的全部项目集和项目 中，挑选具有较高组合价值的一部分项目集和项目，混合组成一个项目组合来进行集中化管理。同时，给工作进行优先级排序，为顺利实施提供关键资源，确保战略合作目标的实现。

【项目集划分】

根据项目组合的内容设立划分出具有较高组合价值的项目集。

针对满足广告投放条件的用户群体，设定一个项目集 A，旗下建立若干个项目（提案）去实现广告推荐的设计与开发，上线后的数据分析与统计。针对不满足广告投放条件的用户群体，设定一个项目集 B，旗下建立若干个项目（提案）去实现控制分发和自动豁免，以避免该广告内容对这部分用户带来骚扰。

【项目（提案）落地】

根据项目集的内容划分，落地到可以独立交付的若干个项目（提案）去实现。

针对项目集 A，可以落地到的项目（提案）举例如下：

<sup>①</sup> 即 Project Management Office，项目管理办公室、项目管理部或者项目管理服务中心。关于 PMO 的内容介绍将在本书的第 5 章详细讲述。

- (1) 广告算法推荐的设计与开发;
- (2) 海量用户标签内容的查找、计算与匹配 (针对项目集 A);
- (3) 数据统计需求算法的分析与设计;
- (4) 对广告内容曝光显示频率的控制;
- (5) 广告内容在用户首页信息流中的样式展示。

针对项目集 B, 可以落地到的项目 (提案) 举例如下:

- (1) 海量用户标签内容的查找、计算与匹配 (针对项目集 B);
- (2) 广告内容控制分发和自动豁免策略的设计与开发;
- (3) 如果意外看到广告内容, 用户举报反馈通道的设计与开发。

项目组合管理是一种自上而下的管理模式, 更强调一个组织在其组织战略框架的指导下, 应该选取哪些类别的项目去实施, 应该优先实施哪些项目。项目组合管理蕴藏着一种“正确的战略+有力的执行”的精神, 它会根据组织战略目标和战略分解要求, 由公司高层管理人员优先挑选那些具有较高组合价值的项目集和项目, 并将它们混合在一起形成项目组合来进行集中化管理。要进行富有成效的项目管理运作, 就应该知道如何有效度量各产品线的变现能力, 及其所带来的资金回报; 也要知道如何证明花费在每个重点项目上的每一笔钱都是符合组织战略要求并能带来相应回报的。这对于每家公司来讲都是不小的压力和挑战。想要做好这些, 就需要依靠项目组合管理在公司中的广泛实施。

## 2.3.4 项目、项目集与项目组合比较

### 1. 层级包含与映射关系比较

我们可以把项目、项目集与项目组合这三者看作不同集合之间的层级包含关系。一个项目集既可以包含若干个相互关联且被协调管理的项目, 也可以和其他与该项目集没有任何关联的项目混合在一起, 组成一个新的项目集或者一个新的项目组合。同时, 项目、项目集与项目组合这三者也可以混合在一起, 组成一个新的项目组合。项目、项目集与项目组合的层级包含与映射关系比较, 如图 2-1 所示。在图 2-1 中所有直角矩形覆盖区域代表项目组合, 所有圆角矩形覆盖区域代表项目集, 所有椭圆形覆盖区域代表项目。

一个项目组合, 可以包含  $N$  个 ( $N \geq 1$ ) 项目集, 也可以同时包含  $N$  个 ( $N \geq 1$ ) 项目; 一个项目集可以包含  $N$  个 ( $N \geq 1$ ) 项目。进一步得出项目、项目集与项目组合的层级映射关系比较如表 2-3 所示。

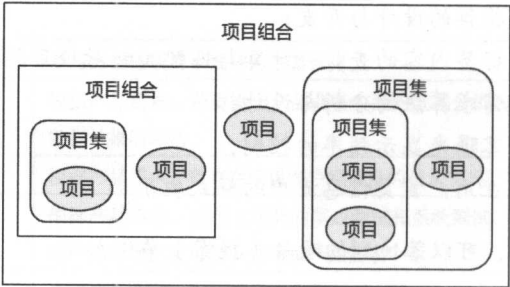


图 2-1 项目、项目集与项目组合的层级包含关系图

表 2-3 项目、项目集与项目组合的层级映射关系比较

映射比较内容	映射比例关系
项目组合：项目集	1：N
项目组合：项目	1：N
项目集：项目	1：N

2. 若干视图维度比较

项目、项目集与项目组合在总体特征、涉及范围、变更管控、规划制订、管理职权、成功标准和监督内容等组织内部若干维度的比较如表 2-4 所示。

表 2-4 项目、项目集与项目组合的若干视图维度比较

内容 维度	项目	项目集	项目组合
总体特征	短期临时的、战术性的	长期的、战略性的	管理周期较长，通常以季度、半年和一年为管理周期
涉及范围	项目有明确的目标，其范围在整个项目生命周期中渐进明晰	项目集的范围比单个项目更大	项目组合的范围，随着组织战略目标的变化而变化
变更管控	项目负责人预期项目变更，并通过执行一定的过程机制，来确保变更处于被管理和控制中	项目集负责人预期来自项目集内部和外部的变更，并为管理和控制这些变更做好充分准备	项目组合负责人在广泛的内部和外部环境中，持续监督变更
规划制订	项目负责人在整个项目生命周期中，逐步将项目的宏观信息，梳理细化成可执行的详细项目计划	项目集负责人制订项目集的整体计划，同时制订项目的宏观计划，来指导下一个层次的详细规划	项目组合负责人针对整个项目组合，建立并维护必要的过程和沟通，确保项目组合的目标结果实现



续表

<div>内容</div> <div>维度</div>	项目	项目集	项目组合
管理职权	项目负责人通过管理和建设项目团队，来实现项目目标	项目集负责人管理项目集人员和项目负责人，确立目标，统筹全局	项目组合负责人管理或者协调项目组合管理人员，以及可能向项目组合负责人汇报工作的项目集人员或者项目人员
成功标准	以项目的质量品质、进度节奏、预算达标程度及项目干系人的满意度来衡量是否成功	以项目集的结果满足预定需求和利益的程度来衡量是否成功	以项目组合的综合投资绩效和总体收益的实现程度来衡量是否成功
监督内容	项目负责人对创造预定产品、服务或者成果的工作进行监督	项目集负责人监督项目集内所有组成部分的工作进展，确保项目集的目标、进度和利益等能够符合预期	项目组合负责人监督组织战略变更、项目总体资源分配、绩效结果，以及评估项目组合风险并规避

## 2.4 组织级项目管理简介

### 2.4.1 什么是组织级项目管理

组织级项目管理<sup>①</sup>是一种战略执行框架，它通过综合应用项目管理、项目集管理、项目组合管理与组织驱动实践，不断地以可预见的方式取得更好的组织绩效、更好的项目结果及可持续的竞争优势，从而实现组织战略。组织级项目管理是项目管理框架的重要组成部分，它根据组织战略的目标和实施要求，发起或者选择合适的项目，通过整合与配置核心可用的资源来完成项目目标。

更通俗地理解，组织级项目管理就是指当一个组织制定好战略目标和战略任务分解之后，如何对该组织的项目、项目集与项目组合来进行一种系统化的有效管理，以便与组织战略目标的实施步调和进程节奏保持协调一致。做好组织级项目管理通常可以从项目风险管控、组织级项目管理体系<sup>②</sup>建设、项目干系人管理、

<sup>①</sup> 因篇幅有限，组织级项目管理在本书中不做详细讲述。本节只对组织级项目管理做简要介绍，不做深入探讨，读者只需要对其有初步认识和了解即可。

<sup>②</sup> 是在一个组织内部，对一批项目进行管理和控制的指导方针。主要包括项目管理的组织体系、制度体系、流程体系、知识管理体系和项目信息化管理平台等。

知识管理和项目管理工具等方面来入手,其中项目风险管控的关键是能及早地把项目风险前置。组织级项目的核心流程包括输入、工具与技术、输出这三部分,如图 2-2 所示。

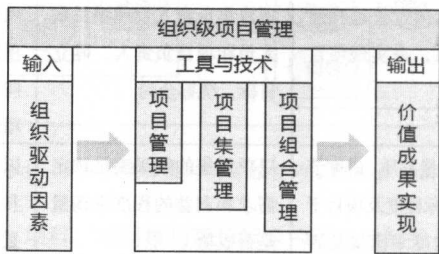


图 2-2 组织级项目管理的输入、工具与技术、输出

在图 2-2 中,组织驱动因素是组织级项目管理的输入,包括但不限于产品愿景、组织战略和资源配置;项目管理、项目集管理和项目组合管理是组织级项目管理实现的工具,也是确定业务优先级和需求执行的技术。组织通过对项目管理、项目集管理和项目组合管理整合运作,最终实现组织绩效提升,输出组织期望的价值成果。图 2-2 展示了组织级项目管理与项目管理、项目集管理、项目组合管理、组织驱动因素和价值成果实现之间的关系。从某种意义上讲,组织级项目管理也是搭起组织战略和项目之间迈向成功的桥梁。

## 2.4.2 为什么需要组织级项目管理

### 1. 组织级项目管理支持组织战略目标实现

组织级项目管理有效地弥补了组织战略和各个项目之间在战略实施、沟通协作等方面的差距。建立组织级项目的标准、规范和准则,并有力执行和广泛传承,是支持组织战略目标实现的重要途径。组织战略目标最终要落地到具体的项目中去实施和实现。一方面,公司现行的全部项目进行项目化管理,需要完全符合组织战略要求,或者需要由组织战略来驱动;另一方面,组织战略目标的实现程度又依赖于项目管理、项目集管理与项目组合管理在这个组织中能够带来的效率和效果。项目管理、项目集管理与项目组合管理这三者对组织战略目标实现的支持方式如表 2-5 所示。

表 2-5 支持组织战略目标实现的方式

管理类别	实现的方式
项目管理	通过制订和实施项目计划来完成既定的项目范围，为所在项目集的目标或者项目组合的目标服务，并最终为组织战略目标服务
项目集管理	通过对项目集内部所包含的项目和其他组成部分进行协调管理，并对它们之间的相互依赖关系进行有效控制，从而获得组织战略实施结果的预期收益，为组织战略目标的实现做支持
项目组合管理	通过选择正确的项目集或者项目，同时对项目集或者项目的工作进行优先级排序，并为它们的顺利实施提供所需要的关键资源来完成既定目标，并保持与组织战略的一致性

组织级项目管理把项目管理、项目集管理与项目组合管理的原则和实践，与组织驱动因素（如组织架构、组织文化和组织技术积累等）及组织实际业务相结合，从而提升组织管理的能力，最终支持组织战略目标的实现。同时，也要快速响应组织战略的变化，及时对项目组合的内容进行评审和调整，以便采用更合适的方法来有效应对变化，进而能够降低组织的经营成本，推动组织战略目标的实现。随着组织级项目管理能力的不断提升，必然会推动组织从一个项目的偶然成功升级到一批项目的必然成功。

2. 组织级项目管理提升组织核心竞争能力

组织级项目管理将整个组织范围内所有运行的项目视为一个整体来看待，进行统一管理。这样能带来三点好处：第一，可以有效避免组织内部的各种资源浪费；第二，可以有效避免多个项目之间为了得到各自项目所需的关键资源而发生的冲突和争论；第三，可以有效减少组织内部的重复冗余项目。组织级项目管理不仅关注单个项目，而且也关注单个项目层次之上的项目集与项目组合，也就是站在组织管理的全局视角来考虑如何构建一个相对统一的方法和过程来做项目管理。从过往的项目管理实践经历来看，一个组织如果想要取得一批（而不是一个）项目的持续成功，仅仅依靠项目经理<sup>①</sup>的个人努力是远远不够的，还需要在一个适宜项目管理工作开展的组织内部环境里，建立并完善一套有用的、有效的组织级项目管理体系作为支撑。

<sup>①</sup> 在互联网公司从事项目管理工作的人员，本书中都统一称为项目经理。关于项目经理的内容将在本书的第 3 章详细讲述。互联网公司项目经理也称为项目管理经理。专职从事项目管理工作的人员，在不同的公司可能会有不同的称呼，除项目经理以外，还有其他多种称呼，譬如项目管理、项目管理师、项目管理经理、项目管理专家或者项目管理总监等，其实只是称呼不同而已，具体工作内容差不多。

项目经理在项目管理活动中的个人努力只是项目成功的必要条件,而不是充分条件。只有建立并完善一套有用的、有效的组织级项目管理体系,才能确保与项目组合相关的一系列项目集和项目保持合理的进度节奏,在既定的时间和预算内交付项目,并为组织创造价值收益。所以,建立并完善一套有效的组织级项目管理体系,来确保一批项目的成功,对组织来讲就显得尤为重要,这也正是组织核心竞争能力的体现。相反,如果缺乏组织级项目管理体系的支撑,在执行一批项目的时候,遇到的各种障碍就得由各个项目团队完全自力更生地去解决,而这种情境的出现更容易引发项目风险,甚至导致项目失败。

很多环境优雅的中高档餐厅往往乐于在厨房与就餐大堂的相邻区域安装上玻璃墙,故意露出一部分厨房让顾客看见,主要目的就是想通过这种相对透明化的方式,把菜肴从下单到上桌期间在厨房中的制作过程展现给顾客,让顾客感到在这家餐厅用餐是干净卫生和安心舒心的。同样,一批互联网项目从其立项、执行到上线发布的全过程,就是互联网公司项目管理的一个生产线,而站在组织管理全局视角,高效并行管理多个生产线就是组织级项目管理能力的一种价值体现。这种价值体现有利于组织赢得用户和客户的尊敬,有利于推动组织内部的管理进步,使得组织区别于其他竞争对手。

从组织管理环境视角来看,一个组织只有拥有良好的组织级项目管理能力和有效的组织级项目管理体系,才能够让身处该组织中的项目经理或者其他项目管理人员,不断地吸收和借鉴组织积累的项目管理经验,弥补自身不足,并及时获得帮助,进而提升总体项目业绩和组织的核心竞争能力。同时,从项目管理能力视角来看,提升组织级项目管理能力和项目级管理能力,对于提升一个组织的核心竞争能力来讲,都是必不可少的。第一,组织级项目管理,可以弥补项目级管理的短板并确保组织战略的实施;第二,组织级项目管理,又与项目级管理相辅相成,共同决定了组织级项目运作的成本、效率和效果。

### 2.4.3 组织级项目管理的生活案例

普通家庭生活,为美好而生,为幸福而活,这就需要金钱的支撑。学会在你能力范围内的投资理财,努力减少来自金钱方面的苦恼,就可以多一分快乐,少一分忧伤;多一分悠闲,少一分忙乱。俗话讲“你不理财,财不理你”。我们可以把“以一个家庭为组织单位的投资理财规划设计与实施”看作一个组织级项目管理。

## 【案例10】某家庭投资理财规划设计与实施中的组织级项目管理智慧

### 【案例背景】

一对生活在中国某一线城市的青年夫妻，普通工薪阶层。夫妻俩东拼西凑攒够首付，在市内买了一套一室一厅的小房子作为婚房，他们想在两年后要孩子，想在五六年以后，等孩子快上小学的时候，再置换一套三室两厅的学区房，既满足孩子学习的需要，也改善家庭住房及生活条件。

这对夫妻的主要收入来源就是平时上班的工资。在买房后的一年多时间里，除了每个月还房贷（按揭贷款）和日常生活开销以外，收入攒的钱多数都用于偿还房贷和日常生活开销以外，有了一定的结余。但作为普通工薪阶层，毕竟收入有限，又没什么兼职外快收入，每个月攒钱的速度远远赶不上一线城市房价的上涨速度，尤其是那种重点学区房。针对这种场景，我们采取组织级项目管理的思想方法来进行分析。

### 【组织战略目标】

五六年以后，把现有一室一厅的房子置换成三室两厅的学区房。

### 【组织驱动因素】

为了孩子能上优质小学，改善家庭住房及生活条件。

### 【组织战略规划】

学好投资理财知识，化拮据为富有。对于没有投资理财专业知识并且手头余钱又不多的普通老百姓来讲，该怎么办？有两种方案。

**方案1：**学习房地产投资理财专业知识，选择与一线城市周边接壤的异地市县，进行房地产投资置业实践，并把房地产投资置业当作创业来对待。

**方案2：**把钱放在银行存定期存款。虽然有通货膨胀导致净收益不高，但也要比投资黄金、股票和基金导致最终的亏损要好，两害相权取其轻。

在该家庭中，把夫妻俩每个月的工资、奖金、补助报销等进账的管理看作项目集A；把学习房地产投资理财专业知识，选择与一线城市周边接壤的异地市县进行房地产投资置业实践，看作项目B；把夫妻俩每个月固定开销（房贷、日常生活等）和浮动开销等支出的管理看作项目集C；把用于实现组织战略目标的项目

目集 A、项目 B 和项目集 C，混合组成一个项目组合 D 来管理。

### 【组织战略实施】

把方案 1 和方案 2 结合起来一起用。

#### 1. 进行“小额短期循环”定期存款，作为创业积累

夫妻俩每个月总收入中，除去固定开销和（预留）浮动开销，余下部分可自由支配的钱（净结余）或许不多，可能平均每个月只有七八千。结合方案 2 中提到的定期存款，我们采取“小额短期循环”定期存款策略。

对“小额短期循环”可以这样理解，即不必非得攒到五万、八万或者十万元的大整数再存上三年、五年的定期。而是每个月都去存，存期不用太久，半年为宜。假定：第 1 个月的净结余是五千元，那就将这五千元去银行办理为期半年的定期存款；第 2 个月的净结余是七千元，也将这七千元去银行办理为期半年的定期存款；第 3 个月的净结余是六千元，还是将这六千元去银行办理为期半年的定期存款……这样持续半年，以后的每个月你都能得到半年之前的存款利息收益。譬如，7 月份可以得到 1 月份的存款利息收益，8 月份可以得到 2 月份的存款利息收益……如果不着急用钱，就再把当月净结余的钱，连同当月本息支取的钱，合计凑个小整数一起存上，存期依然是半年。这样循环往复下去，半年为期，你会发现钱越存越多，而且方便灵活，也能应对短期内着急用钱的需求。

#### 2. 选择与一线城市周边接壤的异地市县进行房地产投资置业实践

##### （1）投资置业之前的考虑

在钱少的情况下，就按揭贷款，作为一种投资，选择购买与一线城市周边接壤的异地市县的一手住宅。原因是这类住宅的价格受到与其接壤的一线城市房价的影响和带动非常大，同时又不限购，具备很大的升值空间。如果与其接壤的一线城市后续有计划将重大的交通运输等大型基础设施建设的选址定在该市县周边，必将使这个区域有很多生产要素会迅速、大规模地聚集起来促进经济发展，再加上与其接壤的一线城市商品房需求外溢等重要因素的影响，必将带动该区域的房价上涨。在该区域开发前期，其平均房价可能只有与其接壤的一线城市平均房价的 15%~20%，只需 20%~30% 的首付款即可购买。按照上一步中提到的“小额短期循环”定期存款方式所获得的创业积累，大约用两年多的时间，就能攒够与其所在一线城市周边接壤的异地市县的一手住宅首付。



## (2) 投资置业之后的操作

### ① 不要计较短期收益

当买完投资用房之后，可以先做简单装修，然后对外出租。也许你的初始想法是希望用租金冲抵贷款利息、物业费、取暖费等开支，但在这个区域的初期甚至未来几年内，出租状况可能的确不会好，空置比较严重，主要原因是人口聚集还没有达到一定的规模。从长期来看，眼下租金高低无所谓，关键是要找准可能出现巨大“风口”的地方，提前蹲守在那里。因为房地产投资置业决策必须要着眼于中长期，而短期的低租金并不意味着整个投资期间的低回报。房地产投资置业者的回报 = 房产升值 + 租金收入 - 投资机会成本 - 使用维护成本。只要你选对了“风口”区域，升值足够快，完全可以忽略租金收入。如果房价的增幅不大了，再偏重于向租金要收益。

### ② 重点关注长期回报

房地产投资置业不能今年买入明年卖出，要看长线，至少要持有五年左右。主要有两个原因。第一，房地产投资的王道就是基于一种长期的投资规划，用杠杆和时间去博得高回报。如果投资时间太短，譬如只是一两年的时间，那么增值的回报往往会被高昂的交易成本淹没，丧失了投资本身的意义。第二，与一线城市周边接壤的异地市县，在房地产方面多数正处于大规模开发阶段，一手住宅供应量大，而人口的聚集规模暂时还不够。在这种情境下，二手房的出售就会很被动，处于典型的买方市场状态。后续当人口不断地聚集、一手住宅开发和交易所占比重逐渐下降时，才是二手房出售的好时机，而这种好时机的出现至少需要五年左右的时间。

## 【价值成果实现】

五六年后，夫妻俩卖掉在一线城市贷款购买的一室一厅的房子，也卖掉在与一线城市接壤的异地市县贷款购买的投资用房（假设在这五年期间获得了很大的投资收益），然后用卖房的一部分钱把银行按揭尾款都还清，并解除抵押。最后，根据对项目组合 D 的管理结果，夫妻俩足以按照大约房款总价 50% 的比例，凑齐首付，购买一套三室两厅的学区房。

## 【后记】

有读者会问，这种做法算是投机炒房吗？当然不是。学习房地产投资理财知识并付诸实践，是为了教会你保值资产和正确投资。不怕你手头的钱少，就怕你缺乏学习的能力和敏锐的洞察力。

这个生活案例主要借鉴组织级项目的思想方法,介绍如何用合理合法的方式去赚钱<sup>①</sup>,而不只是挣钱<sup>②</sup>,让物质财富快速增长,来实现一个家庭对未来美好生活的憧憬。

## 2.5 组织对项目管理的影响

### 2.5.1 组织文化对项目管理的影响

组织文化<sup>③</sup>是组织管理的重要支柱,是组织发展的不竭动力,也是影响整个组织中一批项目能否持续成功的重要因素之一。组织文化,通常由组织成员的个人共同经验积淀而成,是培育一种组织及其成员个人为了实现目标而共同遵守的精神。基于长期的共同经验,大多数组织已经形成了适合自己的独特文化,如做事习惯、沟通风格和工作方式等。组织文化对项目目标的实现能力有较大的影响,组织文化的建设是一个长期培育和发展的过程,每个组织都有其不同的组织文化,这些组织文化反映着员工个人的价值观念、行为规范、上下级关系及其他诸多方面,优秀的组织文化正是一个组织的魅力所在。

组织文化对项目管理的影响,包括但不限于以下几个方面:

- 建立融洽的上下级关系和通畅的沟通渠道;
- 共同的愿景、使命、价值观、信念和期望;
- 营造诚实、正直、宽松和愉快的工作氛围;
- 职业操守、工作时间、项目制度、标准规范;
- 管理决策中相互理解、信任、尊重和支持;
- 让团队个人有归属感、有学习和成长机会。

---

<sup>①</sup> 赚钱和挣钱的共同点是或多或少都能让你有资金入账,但却有着本质区别。赚钱的“赚”,左边的“贝”字旁代表着钱和货币,右边的“兼”代表着兼并和融资,意味着只有通过兼并和融资才能有钱。

<sup>②</sup> 挣钱相对于赚钱是一种比较辛苦但又很难致富的途径。挣钱的“挣”,左边是提手旁“扌”,右边是“争”,代表着要甩开膀子、摊开双手,靠你的努力拼搏参与到竞争中去,只有辛勤劳动才能有所得。

<sup>③</sup> 也称为企业文化,是指一个组织由其价值观、信念、仪式和做事方式等构成的组织内特有的文化形象。组织文化的核心是组织的精神和价值观,这里提到的价值观是指组织或者组织中的员工,在从事商品生产和经营活动中所持有的价值观念。

如果你是项目经理,不知道你是否有这样的感触,你在项目管理专业知识和技能等方面掌握得很好,平时工作也很努力,但你所在组织的文化氛围却不支持或者不是足够支持你的工作,甚至反对你为项目管理工作所做的努力。为什么会这样呢?因为,组织中的其他成员,尤其是高层领导,如果不认可项目管理能够带来的价值,那么你就无法按照你的思路方法顺利开展项目管理工作。在项目管理思路方法、工具和技术等方面,可以通过学习培训来掌握,但想要改变人的思想观念,却不是在短期内可以见效的,经常会受到组织文化的影响。

### 【案例 11】由组织文化所形成的某种制度对项目管理的影响

某互联网公司,正常的工作时间是 9:00 到 18:00,但该公司同时推崇“工程师文化”,并只对技术岗位人员实行弹性工作制,这就会使技术工程师尤其是那些单身未婚的技术工程师,习惯晚来晚走,技术工程师每天在公司的工作开始时间和结束时间都不固定,可能是 11:00 到 20:00,甚至更晚,如果手头还有本周尚未完成的项目任务,就得被安排到周末加班。

项目运作执行过程中,技术开发只是其中一个环节,这种“工程师文化”所形成的工作时间差别制度,就会给项目管理工作带来影响。因为,它使项目团队自然地被分成了两拨人:第一拨人,非技术工程师,按照公司正常工作时间段 9:00 到 18:00 上班;第二拨人,技术工程师,按照公司弹性工作时间段上班。这种组织文化对项目管理工作具体影响表现,反映在团队协作和项目节奏方面。譬如,项目经理要想在每天早晨 9:15 召开项目晨会,可能就无法把各环节的参与人员尤其是技术工程师都召集齐全。当技术工程师晚上 20 点还在公司工作,遇到的项目问题需要依靠其他环节的人员在公司现场协同解决的时候,由于他们之间不同的工作时间差别,其他环节的人员可能早已下班回家了。所以,项目经理在这种组织文化中就会遇到很多类似问题,而这些由组织文化原因导致的问题,都会对项目管理的效率和效果产生直接影响。

## 2.5.2 组织结构对项目管理的影响

如果要想在一个组织内部顺利开展项目管理工作,就必须要有两个非常重要的基础作为支撑。第一个非常重要的基础是对项目干系人的管理<sup>①</sup>,第二个非常

<sup>①</sup> 对项目干系人的管理很重要,因为项目干系人对项目结果的满意程度,从某种意义上,能够决定项目的成败。这部分内容将在本书的第 6 章中详细介绍。

重要的基础是组织结构<sup>①</sup>。每个互联网项目的成功交付或者失败终止，一方面，离不开组织结构对其所带来的影响；另一方面，也在很大程度上取决于该组织结构能否有力支持项目管理的执行方式。组织结构对项目资源的可用性和项目管理的执行方式有较大影响。相同的项目团队，在不同的组织结构中，即使做同样的项目，也一定会得到不同的项目结果。

1. 组织结构类型对项目管理的影响

常见的组织结构类型主要包括职能型、项目型和矩阵型。这三种类型的组织结构都有各自的优点和缺点，都对项目管理有着不同程度的影响。

(1) 职能型组织结构对项目管理的影响

职能型组织结构是一种层级式的结构，这种组织结构中的每一个职员都有一个明确的上级。每个职员按照其专业擅长，被分派到相应的职能部门工作。在职能型组织结构中，各个部门相互独立地开展各自的项目工作，项目任务以组织中现有的职能部门作为承担任务的主体来完成。职能型组织结构适用于那些可以由一个职能部门独立完成或者跨部门合作少、项目风险较小的项目。一个项目可能由某一个职能部门独自负责完成，也可能由多个职能部门来共同协作完成。当是后者的时候，各个职能部门之间的沟通协调工作就需要落地在职能经理这一层面上进行。职能型组织结构的示意图如图 2-3 所示，其中灰色背景的矩形框表示参与项目活动的职员。

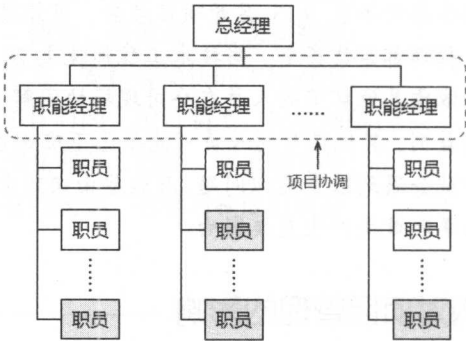


图 2-3 职能型组织结构示意图

<sup>①</sup> 是指一个组织的全体成员为了实现组织目标，在管理工作中进行分工、分组与协作，在职务范围、角色划分、工作职责和权利义务等方面所形成的结构体系。这种结构体系是整个组织的管理框架，也是公司业务流程运转和职能部门规划的基本依据。组织结构和组织文化都属于组织的内部环境范畴。

(2) 项目型组织结构对项目管理的影响

项目型组织结构是为了达到某一特定的组织战略目标,把为实现这一目标所必须拥有的资源,按照组织确定的功能结构进行划分,所形成的一种组织结构类型。项目型组织结构建立了以项目经理为首的自我管理控制单元,项目团队成员通常集中办公,组织中的大部分资源都被分派用于项目工作,项目经理拥有较大的自主性和职权,可以调动整个组织的内部和外部资源。项目型组织结构适用于那些对资源配置要求高、项目规模和项目风险都比较大的项目。

项目型组织结构意味着当项目成功交付或者失败终止后,项目团队可能被解散,然后由组织再将该项目团队成员分派到或者由该项目团队成员自己应聘到另一个项目团队。譬如,很多大型互联网公司将公司内部一些非核心业务的技术开发工作进行外包,由与之合作的软件外包公司派驻技术工程师到互联网公司现场办公,这就是一种项目型组织结构的体现。项目型组织结构有利于团队沟通协作效率的提升和项目节奏的把控;但对于项目团队成员来讲,可能会缺少一种家<sup>①</sup>的归属感,当项目结束之后或者在项目团队被解散的时候,经常就会面临一种“无家可归”的境遇。项目型组织结构的示意图如图 2-4 所示,其中灰色背景的矩形框表示参与项目活动的职员。

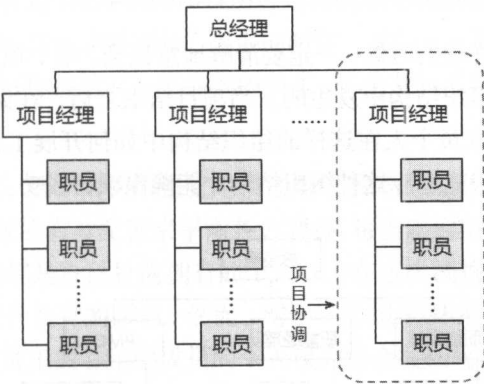


图 2-4 项目型组织结构示意图

<sup>①</sup> 组织中的“家”通常表示稳定的工作场所,项目团队成员个人所隶属的职能部门,就表示一种类型的“家”。参与项目的各职能环节的专业人员,根据业务需求所做的各种设计实现方案,一般都是在“家”中产生的。

组织结构类型在一个组织中并不是一成不变的。即使是在某些采用职能型组织结构的组织中，也有可能在某一段时间内，为了更好地推动组织战略实施，弥补职能型组织结构本身的缺点，临时组建专门的项目团队，专人专项来实施组织中的重点项目。

(3) 矩阵型组织结构对项目管理的影

矩阵型组织结构具有职能型组织结构和项目型组织结构的特征，项目经理都隶属于 PMO 部门。根据项目经理和职能经理所拥有权力和影响力的相对强弱程度，可能会导致项目团队成员个人在很多时候有“两个老板”，在某些问题上可能需要向项目经理和职能经理同时汇报。矩阵型组织结构适用于那些需要跨多个部门、跨多个职能、甚至跨多个产品线的项目。

矩阵型组织结构能够合理有效地利用组织资源，也能够轮流共享稀缺资源。职能部门的存在会给项目团队成员个人带来一种家的归属感，同时也会给项目更多的支持，有利于项目风险和问题的解决。对于项目团队成员个人来讲，经常会有“两个老板”，平时在参与支持项目工作期间，还有其所在职能部门的日常工作要做。如果缺少必要的正向激励机制，就会导致项目团队成员产生心理情绪的疲倦和抵触，进而影响项目管理工作的开展。矩阵型组织结构的示意图如图 2-5 所示，其中灰色背景的矩形框表示参与项目活动的职员。

我们在做项目管理的时候，一定要清醒地意识到，某个项目的成功或者失败是在一个什么样的组织结构中发生的。当项目结束之后，在做总结回顾的时候，需要思考项目团队成员个人在这样的组织结构中如何开展工作才能最大化地发挥个人潜能，如何快速适应这种组织结构才能确保项目成功。

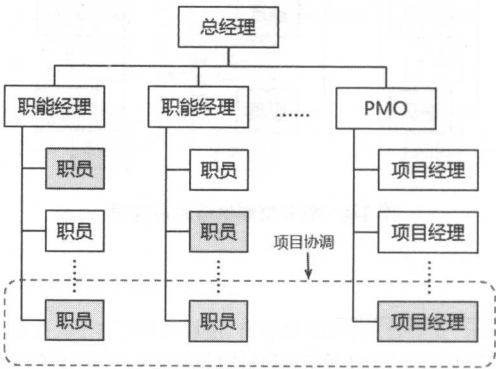


图 2-5 矩阵型组织结构示意图



(4) 三种组织结构类型优缺点比较

职能型、项目型和矩阵型组织结构优缺点比较如表 2-6 所示。

表 2-6 职能型、项目型和矩阵型组织结构优缺点比较

组织结构类型	优点	缺点
职能型	专业人员相对集中，易于管理，既能让员工有家的归属感，也能让员工的专业技能不断提升	项目经理的职权小，没有明确的项目责任人；跨部门沟通协调的难度大、成本高
项目型	项目经理的职权大，有利于项目拥有所需要的资源，有利于高效沟通和快速决策	组织资源的整体利用率低，员工没有家的归属感，项目结束后可能“无家可归”，不利于专业人员成长
矩阵型	有利于组织资源的充分利用，有利于跨部门沟通协调的顺利推进	运作成本高，把太多的职能管理人员牵扯到项目决策过程中，重复汇报和多重管理将增加成本

2. 组织结构本质对项目管理的影响

看待任何事务都不能只浮于表面，要透过现象看本质。看待组织结构也同样如此，组织结构在一个组织中有其特有的本质。那么，组织结构的本质是什么？最通俗地讲，组织结构本质就是组织中的权力分配。组织中的权力分配主要针对的是资源，而不是针对个人。在日常工作中，当你收到来自公司人力资源部发出的“××事业部组织结构调整通知”邮件的时候，说明××事业部即将进行组织结构调整，如果恰好你也是××事业部的员工，你会如何看待你所在部门的组织结构调整呢？

从本质上来看，组织结构调整就是根据组织战略的需要，调整现有的权力分配格局，通过对资源的有效配置来平衡各方利益。每当遇到组织结构调整的时候，大家最关心的问题都是自己目前拥有的个人权力在这次调整中将会被如何分配，可能会给自己带来什么样的影响。然而，对于一个组织来讲，在进行组织结构调整的时候，并不会真正关心组织成员的个人权力将会被如何分配，也不会真正关心可能会给组织成员个人带来什么样的影响。因为，从组织管理全局视角来看，高层领导更关心的是如何把组织中现有的资源更合理地调配、更充分地利用，以便又好又快地实现组织的战略目标。为了推动组织更好地发展，组织结构既不能长久不变，也不能隔三差五地变来变去，它需要适时地按照合理的驱动因素进行调整。

当组织进行结构调整的时候，就会影响项目管理的工作重心和执行方式。判断一个组织结构是否需要调整，最重要的驱动因素就是组织战略。组织结构需要

随着组织战略的变化而变化。通常来讲，公司并不会以一个部门做得辛苦不辛苦作为论功行赏的标准。当组织战略进行调整的时候，如果某个部门所从事的业务不再符合组织战略的最新需要，即使这个部门做得再辛苦，最终也会被裁掉。因为互联网公司从来都不会相信眼泪，对于大多数追求过程效率和执行结果的互联网公司来讲，只看功劳，不看苦劳。

在互联网公司的各种管理中，最重要的管理就是战略管理。人无远虑，必有近忧，对于一个人是这样，对于一家公司也同样如此。一家公司，无论当下的发展状况有多么好，如果没有正确的战略和有利的执行，在未来的发展道路上也一定会走下坡路。一个组织，从理论上讲，领导变了之后是否进行组织结构调整就要看领导变了之后现有的组织战略有没有发生变化。如果领导变了之后组织战略也随之发生了变化，那么这个时候组织结构就需要进行调整；如果领导变了之后组织战略没有发生变化，那么这个时候组织结构就不需要进行调整。但是，在中国特色的组织环境里，通常情况都是领导变了之后组织战略就肯定会发生变化。这也可以理解为，国内大部分组织普遍缺乏一个长期的、可持续的战略，当下执行的组织战略太多地渗透着在位领导的个人意志，具有很强的短期行为。正所谓一朝天子一朝臣，通常某在位领导的个人意志决定了当前执行的组织战略，以及能在他自己任期内可能实现的战略，其实这样不利于一个组织的长远健康发展。

组织结构作为项目管理工作的一种重要支撑环境，直接决定着项目经理在权力分配方面能够拥有权力的多少，直接影响项目管理工作的效率和效果。组织结构的设置状况也反映了一个组织对项目管理的重视和支撑力度。一家互联网公司的组织结构调整，可能会让项目管理工作更顺畅，也可能让项目管理工作举步维艰。譬如，一家互联网公司 PMO 部门从刚开始设立到运作过程中取消，再到后来又重新再设立……这一系列过程变化，正体现了这家公司在其组织结构调整中项目化管理的发展道路。对于一个重要的项目来讲，如果是运行在一个项目管理工作举步维艰的组织结构中，那么即使老板分派给一个非常优秀的项目经理去负责管理这个项目，最后的项目结果也很可能会是失败的。因为在一个项目管理工作举步维艰的组织结构中，可能就没有项目管理存在的土壤，又何谈用项目管理的方法、策略来确保项目的成功？

因此，要想做好项目管理工作：首先，就得清晰地了解项目管理工作是要在一个什么样的组织结构中进行；其次，在这样的组织结构中，项目管理工作能够达到一个什么样的成熟度水平；另外，在项目运作中遇到的重大问题，如果不从组织结构的层面去分析，如果不从权力分配的视角去思考，那么，即使再优秀的项目经理在这样的组织结构里面做项目，也难免会失败。

### 2.5.3 组织战略与项目的关系

组织在总体管理运作中,需要确立组织战略方向、设定绩效指标,通过发起并成功交付一个又一个项目来推动组织战略目标的实现。同时,组织战略要与组织业务协调并进,也要为项目管理的有力执行提供目标方向及其落地依据。各种项目管理活动都要服从并追随组织战略方向,如果组织战略方向发生变化,导致既定的项目目标与最新的组织战略方向发生冲突,那么项目经理就有责任尽早记录并确认冲突。同时,也要及时调整项目目标,并把调整后的项目目标与最新的组织战略方向持续地保持一致,这样才能确保项目结果的成功。所以,当组织战略方向发生变化时,项目目标就应该及时地随之调整。对于小微型组织来讲,有时候组织战略目标恰好就是项目本身的目标。在这种情况下,明确什么样的项目目标内容才能够有效地支持组织战略的实现,对于项目和项目管理来讲就显得尤为重要。

## 2.6 本章小结

本章主要介绍了互联网项目、项目集与项目集管理、项目组合与项目组合管理、组织级项目管理,以及组织对项目管理的影响等五部分内容。

项目管理,想说爱你并不是很容易的事,那需要太多的勇气,需要有:努力学习项目管理专业知识和技能的勇气;在不同氛围的组织文化中,克服阻力、专心专注地营造有利于项目管理普及推广的氛围的勇气;在不同类型的组织结构中,容忍失败、顺势而为地推动项目管理落地实践的勇气。项目就是一次旅程,在这个旅程中,人们去探索问题、发现问题和理解问题,直至得出满足既定约束集的解决方案。项目管理、项目集管理与项目组合管理是帮助组织又好又快地达到项目成功的体系框架,是推动整个组织范围内一批项目成功交付的引擎,也是组织战略目标实现的重要支撑。

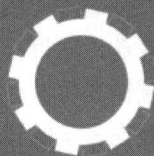
在互联网项目管理的演进过程中,比较重要的进展就是项目集管理与项目组合管理。项目集管理与项目组合管理作为项目管理领域中更高一层级的管理知识和实践,目前在行业内的普及发展状况仍然是蹒跚学步,所以在本章中只进行概要介绍,本书的后续章节也不再详细讨论。组织级项目管理是站在组织战略的全局高度,在整个组织范围内的项目运作中去考虑项目的收益。从总体上确保整个组织现行的短期项目与长期项目、重点项目与非重点项目、现金收益与非现金收

益的平衡，而并非只是关注组织内单个项目的短期收益。

项目的运行和项目管理活动的开展，都离不开组织文化、组织结构等组织的内部环境。组织内部环境的状况直接影响着项目管理的效率和效果。当你所在组织的组织文化、组织结构，不能很好地支持项目管理的客观要求时，对于项目经理来讲，就会有一种四面楚歌、举步维艰的感觉，面对类似的困局，突出重围最有效的办法就是在组织内部创造条件、争取机会，努力构建有利于项目管理工作顺利开展的内部环境。



# 第3章 带你入行项目经理



项目经理选人用人必然经历求职面试过程。在大公司可以镀金，但大多数大公司只想找会下蛋的鸡；在小公司能挣钱，但大多数小公司只想找鸡蛋。无论你最终选择大公司还是小公司，其实都相当于你在用自己生命中的若干年，去做一次投资，同样要关注投资收益和结果导向。

项目经理，既能轻松驾驭项目进程，也能严格把控项目质量；既能适应复杂多变的组织环境，也能在各方相互冲突的利益要求中寻求合理平衡……相信项目管理知识及应用可以推动企业管理进步。

## 3.1 我是项目经理

### 3.1.1 认识项目经理

项目经理是指那些由执行组织委派的,掌握项目管理原理、技术、方法和工具,能够负责或者参与项目启动、规划、执行、监控和收尾过程的项目活动,确保项目能够在范围、时间、成本和质量等诸多因素的制约下,完成预期项目目标并对项目负责的个人。项目经理需要对项目实施的全过程进行统筹规划、合理调度和全局管控,解决项目执行中遇到的各种问题、冲突和风险。

项目经理是一个基于团队横向管理的整合者,是确保项目成功的重要角色之一,通过在项目管理活动中的微权力、领导力和影响力,进行跨部门、跨领域的横向管理。项目经理可能是整个项目团队的领导者,也可能不是,这取决于组织的任命。对于矩阵型组织的整个项目团队来讲,项目经理并没有足够的上级对下级的正式领导权,因此不可能像其他职能经理那样,可以依靠上级对下级的领导权进行纵向管理。

项目经理一定要深谙项目管理之道,如果不懂项目管理,即使通过非正常途径暂时当上了项目经理,也有可能是一条道走向“死胡同”。在国内,美国 PMI 权威著作《项目管理知识体系指南》能够给项目经理带来的只是一套相对完整、专业的项目管理知识理论框架,它需要依靠项目经理在项目管理实践中不断地去领悟和填补。优秀项目经理不是把项目管理知识理论框架背诵得多么熟练,而是要在真实的管理实践中千锤百炼。

项目经理和产品经理是两种不同的职位<sup>①</sup>,对于那些已经设立项目经理职位的互联网公司来讲,很多大中型项目的执行都是项目经理和产品经理共同参与的,他们对推动公司战略目标的实现都有各自不同的价值体现。项目经理和产品经理的关注要点、职责<sup>②</sup>分工和驱动因素等方面的区别如表 3-1 所示。

---

<sup>①</sup> 通常也称为岗位,可以理解为在一家公司内部,在一个特定时间内,某一员工需要完成的一个或者一组工作任务,以及需要承担的责任。在同一时间内,公司的职位数量与员工数量相等,即只要是公司员工就会拥有其特定的职位。

<sup>②</sup> 可以理解为在一家公司内部,针对某一个职位,需要做什么事情,需要完成哪些工作任务,以及完成这些工作任务所需要承担的相应责任。



表 3-1 项目经理与产品经理的区别

角色 维度	项目经理	产品经理
关注要点	靠做，把事情做正确。关注的是项目是否能在范围、时间、成本和质量等诸多因素的制约下，按照产品规划制定的项目目标成功交付	靠想，做正确的事情。关注的是其所负责的产品是否符合市场需求，是否有赢利模式，是否能给公司带来持续的商业利润
职责分工	不能决定什么能做，什么不能做。只能决定怎么做、找谁来做，什么时候开始做，什么时候做完，确保项目执行方法得当	能决定什么能做、什么不能做，做不做、做什么、做多少，确保产品方向正确、产品方案最优
驱动因素	属于接到一个任务的外部驱动，需要很强的执行力和控制力	属于产生一个想法的内部驱动，需要很强的创造力和判断力

3.1.2 相伴苦乐年华

我是项目经理，有苦也有乐，其中的滋味，如人饮水，冷暖自知，只有亲自做过的人，才能深刻体会。我的项目我做主，有时候，项目执行乱得像一团麻，我也要从组织全局视角，把这团麻看作用麻绳拧成的花；有时候，项目执行顺畅得像一根线，但却在项目收尾的时候遇到让我也解不开的小疙瘩；有时候，项目执行流程像一条藤，当项目结束的时候，总会发现在这条藤上结着几个苦涩的瓜……所以，项目管理实践之路，怎能没有坑坑洼洼。

我是项目经理，仰望星空，一丝迷茫的、脆弱的、烦恼的、寂寞的和压抑的感受，涌向了我的心头，但却没有多少人能懂我，不知道是不是只有我痛苦、矛盾地独自承受；仰望星空，那些由于种种原因，无法在公司里得以执行的创新管理方案只能埋在心底，向星空诉说项目管理的延绵，向星空寄托星光的拂远，又一次深刻地体会到满足的、快乐的、完美的和依恋的工作感受，也许只有星星知道我的心。这种意境就如同：我并不在乎掩藏自己的真心，其实你不懂我的心。

1. 项目经理的苦

项目经理在工作上，虽然竭尽全力地追求项目成功，但有时候却不被待见。譬如，项目团队成员对项目经理有时候不待见，因为项目经理既不能给他们发工资、发奖金，也不能提拔或者推举他们晋升，而且还像个监工似的督查他们干活；

职能经理<sup>①</sup>对项目经理有时候不待见,因为项目经理不仅来调配职能部门的资源,而且还偶尔依仗专业见识,对职能部门内部那些没有纳入项目经理管辖范围的项目说长道短,给职能经理添堵;公司高层管理者对项目经理有时候不待见,见面就问:项目成本为什么超出预算?产品质量为什么不稳定?项目进度为什么延期?有时候还会以项目执行不力或者发生线上故障等为由,对项目经理进行罚款。总之,很少能给项目经理带来特大利好消息。

## 2. 项目经理的乐

在工作上,项目经理代表整个项目对外发言,如果能够带领项目团队把公司战略级别的重点项目做成功,在公司年度联欢会接受颁奖表彰的时候,项目经理作为项目代表到主席台领奖,并拿着奖杯与公司高管合影留念,通过公司年度联欢会主持人的介绍,让你和你的项目团队所取得的业绩,在公司全体同事面前曝光,无论是个人荣誉还是物质奖励,都能带来很大的满足感。

在生活上,单身未婚的男性或者女性项目经理,几乎是一枝独秀。嫁(娶)或者不嫁(娶),项目经理就在那里,不来不去。项目经理,抗压能力强,可以接纳各种抱怨,甚至坏情绪发泄,也同样能够处理好婚姻和家庭生活中的各种矛盾;项目经理能够搞定各种项目干系人,也同样能够搞定其岳父、岳母(公公、婆婆),还可以不断地提升核心干系人(妻子或者丈夫)的满意度;项目经理具有强烈的大局观,能够对整个项目结果<sup>②</sup>负责,也同样能够对婚姻家庭负责,不会因为日常琐事而轻易闹离婚;项目经理,质量意识强,会把婚姻家庭生活的质量视为一生重点管理监督的对象;项目经理,凡事有目标、有计划,也会把婚姻和家庭生活中的大事小事都安排处理得井井有条。

---

<sup>①</sup> 通常来讲,职能经理专注于对某个职能领域或者业务单元的管理监督。譬如,技术开发部门的技术经理、测试部门的测试经理等都属于职能经理的范畴。职能经理需要对其部门成员在项目生产中(输出)的阶段产出物,做好把关工作,并对交付结果负责。

<sup>②</sup> 是指项目要达成的目标愿景。项目结果的实现,要经过精心的前期准备、周密战略规划和缜密的策略选型,在项目执行中积极推进落实,不断灵活变通并尝试突破,执著寻找解决方案才能有效达成。

## 3.2 项目经理的角色与职责

### 3.2.1 项目经理角色

当你想要了解公司中的某一个职位具体扮演什么角色<sup>①</sup>的时候,你就需要清晰地了解下列问题,如果你只是了解下列问题中的一两个问题,不等于你真正地了解了这个职位所扮演的角色。问题举例如下:

- 这个职位具体扮演的角色包括哪些核心职责?
- 如果想要担任这个角色需要哪些任职资格?
- 公司中的其他角色与这个角色有哪些关联和依赖?
- 这个角色隶属于公司的哪个(些)部门,以及该部门是如何运作的?
- 设立这个角色的公司隶属于哪个行业?通常都是什么规模类型?
- 这个行业的发展现状和未来前景如何?有哪些比较知名的公司?

项目经理角色是组织战略与项目团队之间联系的纽带,也是确保项目团队工作价值并对项目结果负责的主要责任人。项目从立项到上线发布的全过程,项目经理负责管理并维护项目待办事项列表,通过指导和引导来推动项目团队更高效地工作,共同完成既定的项目目标。以非项目型组织结构项目执行为例,当项目启动时,项目经理负责整合协调各职能部门资源,组建一个临时的动态的项目团队,制订项目计划,并推动项目执行;当项目结束之后,参与项目执行的各职能部门人员,再返回到各自原部门工作。项目经理为了确保项目成功,需要“贤人”相助,但职能部门通常只能提供有空闲窗口的“闲人”,尤其是当多个高优先级项目并行执行的时候,就会发生争抢资源或者资源冲突的情况。不论项目大小,变化快慢,项目经理都要着眼于组织全局的高度,从制度与流程的角度出发,去思考和解决问题。同时,还要加强对项目时间点的追求,用最低的成本,保持合理的项目节奏,实现既定的项目目标。

项目经理这个角色肩负的责任大,握有的权力小,很多时候更像是一个头衔。项目执行要具体问题具体分析,努力做到以无法为有法,以无限为有限,在项目管理实践中收获的心得体会,是从任何项目管理教材中都无法学到的。对于项目经理来讲,每一个项目经历都是一次绝佳的成长契机,一定要珍惜每一个能够给

---

<sup>①</sup> 日常生活中的角色,比喻具有某种类型特征的人物。本书中提到的角色,可以理解为在一家公司内部,针对各个职位的专业分工的类别。

你带来平淡的、愉快的、甚至苦闷的项目经历，这样才能有助于你在项目管理方面快速进步。实践出真知，不能过于迷信项目管理知识理论中讲述的某种方法或者步骤，也不能过于依赖以往的项目经验，项目“独特性”特征决定了以往的项目经验可能是财富，也可能是包袱。如果你喜欢一个人，你就建议他去当项目经理，因为项目成功之后，会有他的重要业绩；如果你恨一个人，你也建议他去当项目经理，因为十有八九他会被失败的项目给毁了。

### 3.2.2 项目经理职责

不是所有的互联网公司都设立项目经理职位，尤其是那些初创的或者小微的互联网公司，可能暂时没有项目经理职位。对于这两种规模类型的公司来讲，早期阶段，通常由产品经理或者技术经理来兼任项目经理。随着公司业务规模的发展壮大，后续就会逐渐设立独立的项目经理职位。虽然，在早期阶段暂时没有设立独立的项目经理职位，但在项目管理运作中，一定会有其他职位的人（可能是产品经理，也可能是技术经理）在扮演项目经理的角色，承担着项目经理的职责。这就如同“生活从来都不容易”，当你觉得生活很容易的时候，肯定有人正在替你承担本应该属于你的那一份不容易。

各家互联网公司对项目经理所赋予的具体职责也不尽相同，但在总体上要求项目经理所做的事情都差不多。项目经理核心工作职责概要总结如下：

- 管理维护项目待办事项列表，确保项目团队明晰列表内容及产品需求优先级；
- 指导和引导项目团队按照标准制度流程，高效地进行项目设计、开发与实现；
- 多项目的全程项目生命周期管理，确保项目团队各成员了解的信息真实对等；
- 整合协调公司内外部项目资源，扫清障碍、打通经脉，高效地推动项目落地；
- 参与组织级项目管理体系建设，提升项目管理能力，激发项目团队工作热情；
- 合理安排项目资源，制订并执行项目计划，管理项目从立项到上线的全过程；
- 及时发现项目中可能存在的风险并提前预警，制订项目风险应对和应急方案；
- 与各职能部门高效沟通，快速推动项目问题和难点的解决，并定期总结

汇报；

- 研究并推广应用先进的互联网项目管理工具，促进项目管理信息化和自动化。

如果把项目比喻成一条大河的堤坝，那么，对于项目经理来讲，最高优先级的事情就是要及时发现并清理堤坝上存在的全部蚁穴，这样才能顺利躲过堤坝被河水冲垮的劫难。所以，项目经理的第一职责是要保障项目安全，保护项目准时“着陆”正确目的地，同时，也必须了解项目的真实状态。

3.3.3 游走于各方之间

在互联网公司，与项目经理合作的角色，主要来自于生产环节各职能部门和非生产环节各职能部门。项目经理在项目管理活动中，游走于各个合作方之间。对于生产环节，通常设立的核心职能部门的名称、角色与职责如表 3-2 所示；对于非生产环节，通常设立的核心职能部门包括但不限于：运营、市场、销售、财务、人事等，因篇幅有限，其具体内容暂不做介绍。

表 3-2 互联网公司通常设立的职能部门及职责、部门人员角色及职责简介

部门名称	核心角色	核心职责
产品部	产品经理 <sup>①</sup>	负责产品核心功能、流程和原型的设计规划，产品需求文档的编写和用户体验的优化；负责用户需求调研分析、竞争产品分析和行业分析，拓展公司内外部的产品合作，规划产品演进
UED <sup>②</sup>	交互设计师	负责产品原型的界面设计和交互流程设计，并结合用户研究进行原有界面和交互流程的优化；负责交互设计规范的梳理、维护和实施，准确把握产品用户体验中的痛点，并给予有效解决
	视觉设计师	负责产品整体界面设计和视觉风格设计，主导并设定产品视觉设计风格，参与视觉设计流程和规范的制订；负责产品改版、运营活动和功能体验优化的视觉设计支持，确保页面的视觉效果

<sup>①</sup> 在互联网公司，产品经理不是经理。产品经理对项目团队成员没有行政级别的管理职权，其所能管理的只是自己设计的产品，而不是项目团队成员。

<sup>②</sup> 即 User Experience Design，用户体验设计。在互联网公司，UED 通常代表用户体验部门，简称 UED，主要包括交互设计师和视觉设计师两种角色。

续表

部门名称	核心角色	核心职责
技术研发部	页面制作工程师	负责基于 HTML5 技术标准的页面制作，持续进行前端页面性能优化和用户体验提升；负责前端页面技术方案的设计、优化与实现，确保前端页面执行效率和多种主流浏览器的兼容性
	前端开发工程师 <sup>①</sup>	负责产品功能在前端技术方案的设计、开发与实现，解决跨终端设备和跨浏览器的前端页面兼容性问题；负责优化产品的前端性能，参与制订并推动实施前端开发的模式、标准和规范
	服务器端开发工程师	负责产品功能在服务器端技术方案的设计、开发与实现，快速解决开发过程中遇到的各种难题，确保系统的高性能、高扩展和高可靠；负责多个产品需求的应用设计开发、升级维护改造和性能调优
	运维工程师	负责线上系统安全稳定、网络监控和应急事件处理，提供安全可靠的运营支撑环境，确保线上系统具备 7×24 小时持续运行能力；负责线上系统故障和疑难问题的排查处理，以及日常配置管理等工作
测试部	测试工程师	负责根据产品需求，搭建并维护测试环境，制订测试计划和测试方案，编写测试用例，包括功能测试和非功能测试；负责构建互联网自动化测试平台和性能测试平台，把控测试进度，规避测试风险
PMO	项目经理	详见第 3.2.2 节

### 3.3 项目经理选人用人

#### 3.3.1 最爱“三合”人才

有一种遇见，叫作一纸简历，相约相见；有一种交流，叫作两情相悦，由浅入深；有一种相知，叫作三顾茅庐，礼贤下士；有一种约定，叫作四面八方，群贤毕至。互联网公司在项目经理选人用人方面，最爱“三合”人才，“三合”就是合作、合格、合适，具体分析如下。

<sup>①</sup> 在互联网公司，前端开发工程师主要分为 PC 端的 JS 开发工程师，移动端的 iOS 开发工程师和 Android 开发工程师。



## 第一，合作

合作，表明你有态度，愿意合作，主要体现在情商<sup>①</sup>方面。如果你仔细阅读过项目经理招聘广告，就会发现几乎所有公司的招聘广告都要求应聘者“沟通能力强”、“团队合作意识强”和“忠诚可靠”等，这正表明了应聘者和招聘方之间要有愿意合作的态度，而不只是你的能力合格就可以。能否在工作中发挥你的主观能动性，就体现在你愿意合作的态度方面。

### 【案例 12】这就是合作的力量

相互补台，好戏连台；相互拆台，一同垮台。

如图 3-1 所示，漫画中的两头毛驴，被绳子拴在了一起，它们旁边各自都有一个草堆。起初，它们朝着相对自己的方向，拼命奔向自己对面的草堆，但绳子不够长，这两头毛驴谁都无法够得着自己对面的草堆。它们经过一番较量和思考之后终于明白，如果这样一直争执下去，谁都吃不到草，最终结果是都得饿死。于是，这两头毛驴决定合作：首先，它们一起走向同一方向的草堆，先将这边的草吃完；然后，再一起调头，共同走向另一方向的草堆，将另一边的草吃完；最后，通过合作它们都填饱了自己的肚子。

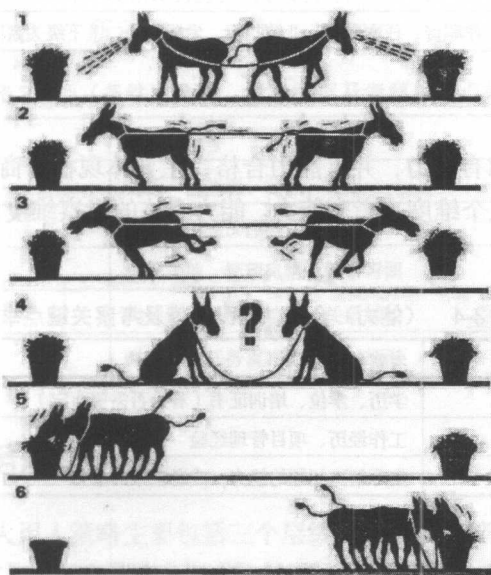


图 3-1 合作的力量

<sup>①</sup> 情商商数 (Emotional Quotient, EQ) 的简称，是一个人在情绪、情感、意志和耐受挫折等方面的品质。体现了一个人能够理解他人并与他人实际相处的能力。

图 3-1 的深刻寓意正体现了合作的力量，一个团队内部各成员之间或者各个团队之间，如果能用合作来代替各自为战，其所能产生的合力将远远大于各自单打独斗。

项目经理招聘面试，假如你表现出的能力相对于其他应聘者稍微弱一点，而你同时又表现出非常强烈的加盟愿望，也可以弥补能力相对不足的短板，这就体现了你愿意合作的态度。能力可以通过专业培训而逐渐提升，经验可以通过项目实践而逐渐积累，但人的态度却很难通过专业培训和项目实践来改变。所以，在同样能力的条件下，优先选拔录用特别愿意加盟的应聘者。“三合”中的合作主要从四个维度来考察态度，是否愿意合作的考察维度及考察关键点举例如表 3-3 所示。因篇幅有限，每个考察维度及考察关键点不再详述。

表 3-3 （愿意）合作，考察维度及考察关键点举例

考察维度	考察关键点
价值观	志同道合、长期服务、动机、奉献、热爱、敬业、合作
品行	道德、诚实、正直、责任感、职业素质、心理素质
了解企业	行业、性质、规模、业务、产品、使命、战略、价值观、文化、人才、声誉、竞争对手、过去、现在、未来
了解职位	工作职责、任职资格、业绩指标、发展路径、上下级关系

第二，合格

合格，表明你有能力，并且能力合格，主要体现在智商<sup>①</sup>方面。“三合”中的合格主要从三个维度来考察能力。能力合格的考察维度及考察关键点举例如表 3-4 所示。

表 3-4 （能力）合格，考察维度及考察关键点举例

考察维度	考察关键点
知识	学历、学位、培训证书（看是否需要而定）
经验	工作经历、项目管理经验
能力（潜力）	实际解决问题的能力，或者未来的潜力

<sup>①</sup> 智力商数（Intelligence Quotient，IQ）的简称，是一个人运用知识技能解决实际问题的能力，它通过一系列标准来检测一个人在其年龄阶段的智力发展水平。

第三，合适

合适，表明你能够适应，条件合适，主要体现在逆商<sup>①</sup>方面。项目经理招聘面试，假如你表现出的态度（合作）、能力（合格）在与其他应聘者都差不多的情况下，而你同时又表现出能够适应（合适）并喜欢这家公司，那么你就可能会被加分，因此而获得比其他应聘者更大的录用机会。

公司招聘来的新员工都希望首先能够适应公司。然而，有些应聘者在面试的时候却自以为是地坦言我不想去适应公司，我想去改造公司。其实这种想法一旦和面试官直面说出来，对应聘者来讲，是很不利的，就如同你去征婚相亲，你和对方第一次约会的时候，就对她说：“我想要改造你，要把你变成我想要的样子。”你觉得对方能够接纳你吗？也许，你的初心是想要为公司带来变革，但至少你在刚开始面试（求爱）的时候，需要表明你是想去适应公司，而不是坦言你想去改造公司。从笔者的个人工作经历来看，作为一名公司员工，想要改造一家公司是非常困难的事情。一家公司可能有大大小小几十个团队，几百人、几千人，通过几年、十几年，甚至几十年的发展，形成了某种特定的文化和做事方式，你想要改造它，谈何容易。所以，刚开始一定要努力去适应，要么忍住，要么离开。“三合”中的合适，主要是从五个维度来考察是否能够适应，条件合适的考察维度及考察关键点举例如表 3-5 所示。

表 3-5 （条件）合适，考察维度及考察关键点举例

考察维度	考察关键点
适应企业	目标、价值观、定位、文化
适应职位	能力、出差、性格、流动性
适应上级	被谁领导、管理风格、做事习惯
适应团队	沟通协作、情绪控制、关系维护
适应压力	时间紧、任务重、快节奏、加班

3.3.2 选人用人策略

项目经理选人用人策略主要包括三个层级，分别是“合格的”、“需要培养的”和“超过标准的”。具体选人用人策略如表 3-6 所示。

<sup>①</sup> 逆境商数（Adversity Quotient，AQ）的简称，是一个人在面对挫折、面对逆境时的反应方式，以及为了摆脱困境、克服困难所表现出的能力。

表 3-6 项目经理选人用人策略的三个层级

应聘者条件	录用意向
合格的	录用意向最强烈，最想录用
需要培养的	录用意向很弱，视职位需求强烈程度而定
超过标准的	如果是能力超过标准的，可以录用
	如果是薪资超过标准的，一律不用

第一个层级，合格的，公司最想用。因为公司都追求经济效益，招聘新员工进来都希望能直接上手干活。

第二个层级，需要培养的，公司录用意向很弱。以下分两种情况来看。

情况 1，部门特别紧急缺人，哪怕适当降低任职资格要求，由资深老员工带着一一起工作。譬如，公司原招聘职位是项目经理，但经过较长一段时间的面试筛选后，没有发现满意的“三合”人才，但发现某位应聘者只是在能力、经验方面稍微弱一点，其他方面都挺合适，于是给他申请一个职级相对低一点的项目经理助理职位，招聘进来培养提升，从基础工作做起。

情况 2，受其所在公司体制和绩效政策影响。譬如，某公司规定每个部门里必须要有 5%~10%比例的员工执行其绩效成绩不达标的强行指标。那么，某主管招聘进来一个“需要培养的”人，可能就是为了给他的绩效成绩评判不达标，当然这是极少数情况。

第三个层级，超过标准的，可能录用，也可能不录用。分以下两种情况来看。

情况 1，如果应聘者的能力超过任职资格标准，会考虑录用，并会在适当的时候给予晋升空间。

情况 2，如果应聘者在上班公司的工资超过了当前应聘公司能够支付工资的最高额度，就一律不用。为什么？难道是因为公司招聘财务预算吗？肯定不是。主要是感觉把“超过标准的”应聘者招聘进来不稳定，也会怀疑该应聘者的入职动机不纯，或许有其他意图。就如同你正在征婚，当对方具备的各种条件都明显超过你的择偶标准，却还非得要和你结婚，换位思考，你会怎么想？你可能会认为对方是在骗你，骗你结婚两三年后，就和你离婚分割财产；你也可能会认为对方是为了赢得你的芳心，故意拔高或者伪造了个人条件。

总之，如果一个想和你结婚的人，其各种条件都明显超过了你的择偶标准，你一定会有顾虑，你也会怀疑对方可能不会与你白头偕老。所以，对于项目经理职位的应聘者来讲，不要太张扬，只需要表现出你在“合格的”层级即可；对于

比项目经理更高管理职位的应聘者来讲，你可以表现出“超过标准的”，但也要把握火候并适可而止，否则被淘汰的风险也很大。

通常来讲，互联网公司项目经理职位招聘，坚决被淘汰的人包括但不限于如表 3-7 所示的几种。

表 3-7 坚决淘汰的项目经理应聘者类型及说明

坚决淘汰的人	概要说明
大尾巴狼	披着羊皮的狼，骗子。应聘者说的情况被连续追问，或者经过背景调查之后，发现与实际情况严重不符。就如同是一个人征婚，某人来骗婚，这种情况一旦被发现，就会立即淘汰，不论对方有多么优秀
糠心大萝卜	萝卜放久了，虽然表面光滑，但内在却糠心儿了。举例 1，应聘者故意夸大自己的职务，譬如，他是项目经理助理，却在面试时说他是项目经理；举例 2，应聘者故意夸大自己的业绩，譬如，本来是一个项目团队共同取得的业绩，结果他却把全部业绩都归属到他自己一个人的身上；举例 3，应聘者故意夸大自己的职责，譬如，可能他只是负责其中的某三个职责，结果却说整个工作全归他负责
糊涂虫	应聘者不知道他当前应聘的项目经理职位主要是做什么的，不知道他自己想做什么，也不知道他自己能做什么，更不知道他自己当前的现实情况允许他做什么
自私鬼	只关注自己，不关注对方，只关注自己能从对方那里获得什么利益，而从来都不关注对方的需要
狂妄者	目中无人，给人特别狂妄的感觉，好像整个世界都非他莫属
马屁精	对当前的应聘公司、职位和面试官，一味地溜须拍马，阿谀奉承，显得特别虚伪
抑郁易怒	对身边什么都看不惯，负面思维，容易被一些小事情激怒
推卸责任	把责任都推卸给别人，说自己在工作中没有任何责任，说自己一直都在立功。譬如，把项目失败的责任都推卸给项目团队成员，或者都归结于某种客观原因，完全与自己无关

### 3.4 招聘广告深度揭秘

#### 3.4.1 学习研究招聘广告

当你准备入行互联网公司从事项目管理工作之前，你需要了解互联网公司需要招聘什么样的项目经理，需要项目经理做什么，当你了解清楚之后，再结合自身情况，看看项目经理职位是否真正适合自己。如果感觉适合自己，你就要学习研究招聘单位在各类招聘媒体上发布的招聘广告。学习研究招聘广告至少能给你带来两大好处。

第一，有助于你全面地了解招聘需求。

从招聘广告的工作职责中，了解该职位需要做什么；从招聘广告的任职资格中，了解该职位想要什么样的人。这就如同你事先了解了招聘需求，然后再结合自身情况，看看自己目前缺什么，找出自己和招聘需求之间的差距，最后进行有针对性的弥补和提升，做到知己知彼。

第二，有助于你修改和包装求职简历。

招聘广告中关于工作职责和任职资格的描述里包含着很多招聘方共同关注的点。你可以把招聘方共同关注的点都整理归纳出来，并结合自身情况融合到你的求职简历中，这样就会更加贴近招聘需求，进而提高面试成功率。

下面两节根据笔者多年以来在项目经理的简历筛选、招聘面试和选人用人等方面的实践经验，并结合国内知名互联网公司项目管理相关职位的招聘广告举例，整理归纳各公司的共同关注点，以招聘广告中的工作职责和任职资格描述作为依据，分别从中选取比较典型的五条“官方说法”当作示例，逐一与你就“官方说法”中阐述的内容进行“私下沟通”，挖掘出“官方说法”中蕴藏的“事实真相”，对国内知名互联网公司项目管理相关职位的招聘广告进行深度揭秘。

请先看案例。

### 【案例 13】国内知名互联网公司项目管理相关职位的招聘广告

以下举例内容，节选自国内知名互联网公司腾讯、网易和阿里巴巴在国内某知名猎头招聘网站于 2015 年 7 月份发布的项目管理相关职位招聘广告。

#### 腾讯公司招聘广告

【职位名称】互联网项目经理

【职位年薪】¥25 ~ 45 万元

【工作职责】

- 负责××平台相关的项目管理工作；
- 负责项目资源的协调与组织，确保项目团队各干系人协同工作；
- 负责项目节奏及版本规划，确保项目进度及项目质量；
- 制订并推广项目流程规范，确保项目有序推进；
- 进行项目风险控制，及时发现并跟踪解决影响项目进度的相关问题。

【任职资格】

- 本科以上学历，计算机、通信或相关专业；



- 两年以上互联网或软件领域技术开发经验，理解并热爱互联网行业；
- 三年以上互联网或软件产品项目管理经验，精通项目管理相关理论，拥有 PMP 认证更佳；
- 具有良好的沟通交流能力和组织能力，出色的团队合作精神；
- 熟悉软件配置管理、版本管理相关的知识和工具；
- 熟悉如何控制和保证软件产品的质量；
- 熟悉与技术人员及各职能部门沟通的相关技巧。

## 网易公司招聘广告

【职位名称】项目管理

【职位年薪】¥30~40 万元

### 【工作职责】

负责网易××核心项目的日常管理工作，包括项目预研、项目启动、项目计划、项目执行和控制等各个阶段。具体如下：

- 负责制订并执行项目计划和时间表；
- 根据项目目标有效进行跨部门沟通和协调；
- 负责推动团队日常执行工作，进度跟踪和控制，确保工作按计划完成；
- 负责项目管理流程和工具的执行，并从项目管理的观点和角度对团队流程进行推进和优化。

### 【任职资格】

- 大学本科以上学历，计算机相关专业，拥有较好的技术基础，熟悉互联网行业产品，具备丰富的互联网行业项目管理经验；
- 三年以上项目管理经验，具有一定的技术背景，独立负责过互联网行业产品的项目管理工作；
- 熟悉项目管理知识体系，熟悉项目管理工具，具有较为规范的项目管理实战技能；
- 具有良好的沟通协调能力、团队领导能力和抗压能力；
- 拥有 PMP 证书优先。

## 阿里巴巴公司招聘广告

【职位名称】项目经理

【职位年薪】¥40~70 万元

【工作职责】

- 建立项目管理规范和项目实施流程，完成公司项目管理体系建设，实现项目管理过程的持续改进；
- 统筹和管理公司项目集和重点项目；
- 监控和分析项目状态，识别项目风险；
- 项目知识管理，包括项目文档收集、整理和归档；
- 为团队成员提供项目管理知识的培训、指导、咨询和支持。

【任职资格】

- 熟悉项目管理的相关知识，熟练使用项目管理工具；
- 有三年以上互联网项目管理经验；
- 能够独立应对项目的管理工作，有跨团队项目及并发项目管理的实际操作经验；
- 具有 PMP 认证的优先考虑。

以上三个典型的招聘广告案例基本代表了国内知名互联网公司项目管理相关职位的招聘需求。诚然，当你深入研究招聘广告的时候，也可以再多挑选几家公司的招聘广告做比较，你会发现，大部分招聘广告的内容都大同小异，万变不离其宗，关键是你要学会如何从中提取内容精华。

3.4.2 工作职责深度揭秘

互联网公司在项目管理方面的职位招聘广告中，隐藏在工作职责背后的秘密笔者列出比较典型的五条，作为深度揭秘示例，如表 3-8 所示。

表 3-8 隐藏在工作职责背后的秘密

官方说法	负责项目资源的协调与组织，确保项目团队各干系人协同工作
私下沟通	项目资源散落在各个职能部门，当项目立项后，项目经理需要把项目执行所需资源协调出来、组织起来，推动团队执行标准项目流程，共同协作，努力实现项目目标
事实真相	散落在各个职能部门的项目资源，通常不是项目经理的下属员工，凭什么接受项目经理的协调与组织呢？这就得让项目获得更上一级领导的支持，授权项目经理去动员人员、统一意志，设定并执行项目运作的流程规则，为干系人创造出满意的项目结果

续表

官方说法	进行项目风险控制，及时发现并跟踪解决影响项目进度的相关问题
私下沟通	项目风险控制的关键是要把可能预见的风险进行前置。互联网项目可能预见的风险包括但不限于：正在为你的项目服务的关键资源被其他更高优先级的项目临时抽走借调，导致你的项目被迫中止；项目执行的中途突然遇到重大需求变更，导致之前已完成的部分不得不大范围返工；某技术开发环节的时间估算不准，导致整体被延期……这些影响项目进度的问题风险，项目经理都应该及时发现并快速解决
事实真相	项目经理要充分发挥自己的专业技能，一定要比项目团队成员更早地发现项目风险，并引领他们及时规避项目风险。同时，也要给出合理的风险控制应对方案和应急方案，扫清项目执行过程中的各种障碍。这样才能充分体现项目经理存在的价值，才能得到项目团队成员的认可
官方说法	负责制订并执行项目计划和时间表
私下沟通	项目经理需要制订并执行项目计划和时间表，来确保项目执行过程的规范有序。项目计划和时间表固然重要，但项目结果更重要。制订项目计划和时间表，也是为了顺利实现预期的项目结果
事实真相	虽然项目经理“负责”制订项目计划和时间表，但由项目经理个人制订的这些内容在正式开始执行之前，一定要先主动和更上一级领导确认，然后再使用邮件群发给项目团队各成员周知。否则，只是由项目经理个人制订完成，但却未经更上一级领导确认的项目计划和时间表，执行起来肯定会或多或少地出现偏颇，最终影响项目结果
官方说法	统筹和管理公司项目集和重点项目
私下沟通	互联网公司里的大小项目太多，项目经理的时间精力有限，不可能兼顾到公司里的全部项目。需要项目经理介入进行统筹和管理的项目，主要是公司里的项目集和重点项目。通常来讲，公司在战略目标实施方面特别关注的项目，才能被划归为项目集和重点项目范畴
事实真相	公司项目集和重点项目，基本上都是公司重点产品业务线上的项目，这类项目普遍都会得到公司高层领导的重视和支持，因此在项目资源、成本等方面的投入也相对较大。公司高层领导希望能尽快看到项目上线后的市场效果和赢利模式，所以会要求项目执行时间短、质量品质高。项目经理在管理和统筹这类项目的时候，困难与希望同在，机遇与挑战并存，如果做得好，很容易出彩并因此而获得晋升
官方说法	项目知识管理，包括项目文档收集、整理和归档
私下沟通	项目团队各成员在其各职能阶段都会有相应的产出物，包括但不限于：产品需求文档、交互设计文档、视觉设计文档、前端开发概要设计文档、服务器端开发概要设计文档和测试用例文档等，这些文档都散落在项目团队各成员手中。项目经理需要把这些文档收集、整理和归档，形成一种管理过程资产，作为项目信息的记录和项目执行的备忘录

续表

事实真相	项目团队各成员在其各职能阶段都会有相应的产出物，这些产出物可能是各种文档，也可能是各种程序代码文件。作为项目知识管理的一部分，对项目文档的收集、整理和归档，既要建立一套制度流程规范来约束，也要充分利用项目管理工具来支撑。譬如，当某项目的产品需求阶段（交互设计阶段）工作完成后，通过制度流程规范的约束，要求产品经理（交互设计师）自己主动把产品需求文档（交互设计文档）上传到指定项目管理工具的存储目录下。项目经理只需要在项目管理工具中创建过滤器，即可方便地查阅和管理项目团队各成员在其相应阶段上传交付的产出物。否则，如果只是项目经理在项目各阶段结束后，挨个向项目团队各成员频繁地口头索要或者邮件索取，这样不仅效率低、效果差，而且还容易给大家留下一个“监工”的印象
------	---

3.4.3 任职资格深度揭秘

互联网公司在项目管理方面的职位招聘广告中，隐藏在任职资格背后的秘密，笔者列出比较典型的五条作为深度揭秘示例，如表 3-9 所示。

表 3-9 隐藏在任职资格背后的秘密

官方说法	拥有 PMP 认证证书优先
私下沟通	按照美国项目管理协会的官方说法，PMP 是项目管理专业人士资格认证。很多互联网公司在项目管理方面的职位招聘广告中加上这一条，主要是希望应聘者具备扎实的项目管理知识理论和专业技能，绝对不是把应聘者是否持有 PMP 认证证书作为录用依据。持有 PMP 认证证书只是在同等条件下作为锦上添花的加分项，而并非录用与否的决定因素。对于那些想入行且尚未入行的朋友来讲，学习 PMP 认证课程有利于你全面了解项目管理知识理论
事实真相	相对于应聘者持有 PMP 认证证书，公司更关注的是应聘者能否熟练驾驭其所掌握的项目管理知识理论和专业技能，能否结合公司业务实际探索并推广适合公司业务特点的项目管理模式。PMP 认证考试自 1999 年引入中国，报考人数逐渐增加，目前在中国的考试通过率很高，同时也出现了一些工作时间不长，为了考证而考证的人。笔者曾面试过很多持有 PMP 认证证书的应聘者，挑选 PMP 认证考试中的一些基础知识提问，结果不少持有 PMP 认证证书的应聘者也回答得不理想，更别说他们能熟练驾驭了。所以，即使应聘者没有 PMP 认证证书，也不是一个减分项，关键是你需要具备对项目知识应用的驾驭能力

续表

官方说法	良好的沟通交流能力和组织能力，出色的团队合作精神
私下沟通	良好的沟通交流能力和组织能力是项目管理的软技能之首，也是出色开展团队合作的基础。这条“官方说法”就如同要求你把散落分布在各处（各职能部门）的“冰糖葫芦”（各参与人员）用绳子（项目制度、规则流程）巧妙地串（组织）起来，让这些“冰糖葫芦”（各参与人员）看起来有卖相、有食欲（团结合作、形成合力，为实现项目目标而共同努力）
事实真相	项目经理相当于一个项目信息交换的流转中心，是一个各方沟通衔接的桥梁，也是各参与方共同依赖、倾诉、甚至坏情绪发泄的对象。项目经理要从项目整体利益的大局出发，项目中的任何一个参与方，不仅不能得罪，而且还得维护好、发展好彼此之间的关系。项目经理的一天，要用 80%左右的时间来做好各种沟通
官方说法	三年以上项目管理经验，具有一定的技术背景
私下沟通	三年以上项目管理经验，是希望应聘者不用经过长期培养，只需要经过简单的产品业务知识培训，就能够快速上手工作。具有一定的技术背景，并不是要求应聘者必须精通或者熟悉某种技术，而是希望应聘者略懂一些技术开发术语，将来在和技术人员沟通的时候，能准确理解他们提到的技术开发术语，譬如应用程序接口、抽象类、MVC 框架等，主要目的是确保你们之间彼此沟通顺畅，更强调的依然是有效沟通
事实真相	三年以上项目管理经验，并不是要求你一定得在某公司 PMO 工作满三年积累的项目管理经验，也可以包括在其他职能部门工作期间积累的项目管理经验，还可以包括实习期间的项目管理经验。总之，三年以上的时间要求并非固定不变，特别关注的是应聘者通过项目管理经验的积累，拥有什么样的管理项目能力和实际做事能力。具有一定的技术背景，最实际的用途就是希望应聘者将来在和技术人员沟通的时候，有共同语言，无沟通障碍。即使项目经理精通或者熟悉某种技术，公司领导也不会安排项目经理来亲自写程序代码，去帮助技术人员实现某种功能需求。诚然，如果项目经理精通或者熟悉某种技术，那么在技术设计方案的各种评审会上，在技术开发的时间排期上，就有很大的话语权
官方说法	熟悉项目管理知识体系，熟悉项目管理工具
私下沟通	熟悉项目管理知识体系，作为一种理论指导，有助于高效开展项目管理工作实践，有助于建立项目管理制度流程规范。项目管理工具，作为项目管理的辅助手段，如果用得好，就是一种利器，结果事半功倍；如果用不好，就是一种累赘，结果事倍功半。熟悉项目管理工具，对应聘者的要求也仅限于使用层面，只需要知道在项目执行中如何操作使用即可，并不要求应聘者对项目管理工具进行底层技术改造和现有功能优化

续表

事实真相	项目管理知识体系，毕竟只是理论层面的抽象总结，必须结合公司实际业务情况应用到具体的项目管理实践中才有价值。项目管理知识体系内容多、范围广，并不要求应聘者把每一条和每一款的内容都熟练背诵下来，但却要求应聘者熟悉其中的内涵，并掌握应用方法，要明白在什么场景下应该运用什么知识。项目管理工具，并不是每家公司在其项目管理工作都能够有效利用。项目管理工具，虽然很必要，但在一家公司能够得到推广和使用的程度，却严重受制于该公司的政策体制和组织文化。有些公司在其招聘广告的任职资格中，要求应聘者熟悉××管理工具，但实际上××管理工具在其公司内部的推广和使用效果也许并不佳。所以，应聘者只需要了解目前行业内主流项目管理工具的名称、应用场景和各自的优缺点即可，即使不太了解也没关系，如果有机会被录用，一般在入职后都会有项目管理工具操作使用培训
官方说法	有跨团队项目及并发项目管理的实际操作经验
私下沟通	互联网公司的绝大多数项目，都需要跨多个团队合作共同完成，只有那些极少数技术驱动的底层平台改造类项目，才可能由一个技术团队独自完成。并发项目管理通常是指针对一个项目集或者项目组合的管理。这方面的实际操作经验，只要有项目管理的实际做事机会，都可以不断积累
事实真相	互联网公司的项目经理主要管理那些需要跨团队合作才能完成的项目。而那些纯技术驱动的底层平台改造类项目，就相当于技术部门的内部项目，基本上都是由发起该项目的技术经理来管控，几乎不需要项目经理介入。实际操作经验，即使应聘者暂时少一点也没关系，重要的是应聘者要表现出项目管理的思路方法、学习能力和做事态度。其实，项目管理实践越多，经过提炼、总结和反思，最后收获的也就越多，个人能力也就随之不断提升

### 3.5 项目经理简历绝招

#### 3.5.1 简历结构与类型

##### 1. 简历结构

不知道你之前是否有过这样的经历，你通过多个招聘网站向多家单位投递过大量简历，结果大多数简历都石沉大海，杳无音信。项目经理招聘也一样，前提是你要有了一份好简历，才能为自己赢得面试机会。如何让面试官对你的简历一见钟情，并产生一种特别想见你的欲望？这就需要对简历进行充分包装。

简历到底是什么？你所理解的简历是什么样的呢？抛开各种文绉绉的概念定义通俗地讲：简历，是一种宣传广告；简历，是一种求爱情书；简历，也是一



种可以做出不同版本的自传；简历，还是一种可以取舍、可以挑选、也可以根据对方需求重新变换内容和顺序的个人展示面。简历结构中通常包括的要点信息及其在整个简历中的重要性权重如表 3-10 所示。其中，重要性权重的得分，又分别针对社会招聘（有工作经验的应聘者）和校园招聘（没有工作经验的应届毕业生）两种不同维度来体现，分数范围是 1~5 分，最高得分是 5 分，最低得分是 1 分。

表 3-10 简历结构中通常包括的要点信息及其在整个简历中的重要性权重

要点信息	要点信息解释说明	重要性权重（1~5 分）	
		社会招聘	校园招聘
个人信息	写在简历篇头位置，力求全面、清晰、准确	5	5
应聘职位	独一无二，一份简历中只能写一个应聘职位	5	4
资历摘要	主动引导，专业能力和实践经验要相互呼应	4	2
工作经历	按工作时间倒叙，专业能力和实践经验要围绕应聘职位招聘需求进行有针对性的裁剪取舍	5	3
教育背景	毕业院校、所学专业、获得的高等学历和学位	2	5
专业培训	表明你勤奋好学，拥有相关领域的前沿知识	2	1
资格证书	主要列出对应聘职位有参考价值的资格证书	2	2
奖励特长	显示出你的成就、你与其他应聘者的差异化	2	3
证明材料	不要列出，只需写有“证明材料如索即供”的字样即可，或者忽略此项要点信息，空着不写	1	1

简历结构除了表 3-10 中通常包括的要点信息以外，还有一些必须剔除的内容，譬如薪酬福利和辞职原因等，都要只字不提，且没有例外。简历结构的内容表达，力求简洁精练、言简意赅，只需要保留实际内容即可。所有无关的词汇<sup>①</sup>，以及那些让人一看就能够想到这是什么内容的词汇，一律删除，一字不留。

2. 简历类型概述

通常来讲，简历有三种类型，时序型简历、功能型简历和复合型简历，笔者重点推荐使用复合型简历。这三种简历类型在适用场景、内容要点、优点和缺点

<sup>①</sup> 包括但不限于个人简历、个人信息、姓名、性别、手机号码和通信地址等各种标题信息。举例 1：在简历篇头位置写有“个人简历”这四个字，最令面试官心烦和厌倦，就如同在一本书的封面上，写有书名即可，没有必要在书的封面上再多写七个字“这真的是一本书”。举例 2：简历中的个人信息部分，写有“张三”或者“李四”，面试官一看就能想到这是应聘者的姓名，没有必要在“张三”或者“李四”前面再写上“姓名”。

等维度的比较如表 3-11 所示。

表 3-11 三种简历类型的比较

类型 纬度	时序型简历	功能型简历	复合型简历
适用场景	拥有 1~3 年工作经历的应聘者	企事业单位的中高层管理者、行业领域专家和社会知名人士的简介，不适用于普通应聘者	拥有 3 年以上工作经历的应聘者
内容要点	个人基本信息，按工作时间倒叙，每一项工作经历都要有简短描述和主要时间节点	个人基本信息，强调具备工作所需要的各种能力，通过工作实践反映出你的潜能	时序型简历和功能型简历两者内容要点的有机结合
优点	易于撰写，强调了职业资历，突出了在某一特定行业领域的职业发展和工作连续性	能够根据实际需要，重点突出和展示你的各种能力、成就和闪光点，并可以掩盖多个工作之间在时间节点上的间断	能够围绕招聘需求，对简历内容进行裁剪取舍、时间节点选择和优势功能列举，使简历内容更加贴近招聘需求
缺点	由于强调时间性，可能会使年龄较大或者较小的应聘者陷入不利地位，进而增加重新选择职业方向的难度	难于撰写，需要有一定的职业经历和工作阅历来做准备、做积累、做铺垫，才能撰写出来	可能会让面试官觉察到你在职业经历上存在间断，同时也无法充分展示出你所具备的可转移技能

【案例 14】项目经理求职简历的模板样式结构

时序型简历、功能型简历和复合型简历，简历模板<sup>①</sup>样式结构举例。

<sup>①</sup> 简历模板中列举的个人信息实际内容，譬如：姓名、手机号码、电子邮箱、工作经历和教育背景等，纯属虚构，仅作为内容举例参考。如有雷同，纯属巧合。

## 模板举例 1, 时序型简历

[姓名]

[手机号码] [电子邮箱]

[通信地址] [邮政编码]

【应聘职位】 [在此处键入应聘职位]

## 【工作经历】

某年某月 - 某年某月

[公司名称] [工作职位]

[职务、奖励或者业绩的详情]

## 【教育背景】

某年某月 - 某年某月

[毕业院校] [所学专业] [学历] [学位]

[主修课程、外语、奖励或者成绩的详情]

## 【专业培训】

某年某月 - 某年某月

[培训机构] [培训名称]

[主要培训内容和掌握情况的详情]

## 模板举例 2, 功能型简历

张伟先生自 2008 年 5 月起担任××公司 PMO 总经理, 主要负责公司战略实施、总体项目运作管理体系建设和 PMO 全面管理, 以加强项目管理的思想理念在公司的传播和应用。他深得××公司文化的精髓, 结合中国企业本土文化特色, 短期内又好又快地组建、发展和巩固了 PMO 团队, 打通了公司内部各大业务线之间跨部门沟通合作的壁垒, 加强了与公司外部行业协会、渠道合作伙伴、社区及政府部门的联系, 推动了××公司在战略实施效率和业务管理水平等方面持续提升。

张伟先生在国内项目管理领域广为业界所知, 始于他对××-×公司产品业务管理的突出贡献。作为××-×公司 PMO 最早的负责人, 张伟先生建立了从需求创意、产品设计、技术开发到上线发布, 再从产品运营、渠道合作、营销推广到市场销售……全过程的、可操作执行能

力强的项目管理制度规范与实施细则，大力推动了公司项目管理进步。同时，以项目和项目管理为切入点，深度整合 PMO 与公司内部各大职能部门的合作模式，并为它们提供专业的项目管理工作支持，进而有效提升公司整体管理效率和正确做事的战略执行力。

张伟先生的互联网职业生涯始于××-××公司，历任技术开发高级工程师、技术主管和技术经理等职务，在该公司工作的五年中，他三次荣获公司年度优秀员工奖，两次荣获公司年度优秀管理者奖。

张伟先生拥有××大学计算机科学理学学士学位和硕士学位。

### 模板举例 3. 复合型简历

## 张伟

男, XX 大学理学硕士

186-0186-xx18, zhangwei@xx.com

**【应聘职位】** 互联网项目经理

/\* 具体应聘职位名称, 参考招聘广告上写的招聘职位名称而定 \*/

### 【资历摘要】

- N年知名互联网公司大中型项目的管理实战经验
- 精通..... 拥有..... 丰富的..... 经验 优秀的..... 能力

/\* 围绕应聘职位招聘需求，重点介绍你认为可以吸引面试官的亮点和闪光点，极力表明你是“三合”人才，内容不要超过五句话，每句话要表达一个完整清晰的含义，并独占一行 \*/

### 【工作经历】

- 某年某月 至今                      ××公司××职位
- 某年某月 - 某年某月            ××公司××职位

/\* 主要介绍你在具体承担工作中的代表项目、核心职责和主要业绩，重点突出你的专业能力和实践经验，并围绕应聘职位招聘需求进行有针对性的裁剪取舍。你所经历过的公司和职位，都要按照工作时间倒叙，依次写出来 \*/

**【教育背景】**

- 某年某月 - 某年某月    ××大学    ××专业    研究生    ×学硕士
- 某年某月 - 某年某月    ××大学    ××专业    本科    ×学学士

/\* 主要介绍你的高等教育经历,毕业院校、所学专业、学历和学位等 \*/

**【获奖情况】**

- 曾荣获××公司××年度优秀员工奖

/\* 围绕应聘职位招聘需求,主要列举有利于你个人高价值展示的获奖内容 \*/

### 3.5.2 点亮简历的诱惑

好简历,既是一封无声的推荐信,也是一则个人品牌广告;好简历,既要明确直接的利益点,又要让人读得舒服、让人抓得住,还要把光线集中打在个人核心优势上;好简历,不是写出来的,而是用心做出来的。

为什么说好简历是用心做出来的?这要从“做”说起。

“做简历”中的“做”,就是要做准备、做铺垫、做积累,就是要把投递简历前的全部准备工作都做好。能让面试官一见钟情的项目经理简历,也同样是用心做出来的。譬如,以一名高校在读 MBA 同学为例,如果他想在毕业后做一名金融投资项目经理,那么他在校期间就应该加入学校的金融俱乐部(协会),要认识这个圈子里的人,并建立这样的人脉。学校里和学校外,与金融投资相关的讲座,都要尽量去听,通过听讲座可以认识那些金融公司的老板和高管,并从他们那里更多地了解行业、公司和职位,同时结合自身情况,以招聘广告中的任职资格为参照,查漏补缺,自己缺什么就快速补什么。这就是用心做简历中的做准备、做积累、做铺垫。

对于项目经理的应聘者来讲,在硬件条件与招聘需求基本匹配的情况下,下面讲述的八大秘籍能够教你学会如何包装简历,点亮简历的诱惑,让面试官对你的简历一见钟情,以便获取更多更好的面试机会。

#### 秘籍 1, 简历篇幅一页纸

项目经理简历要简洁精练,言简意赅,把篇幅控制在一页(A4)纸。如果你认为你的工作经历实在太丰富,那也请你把篇幅控制在一页半到两页纸之间。否则,简历内容太多,反而不会给人留下什么深刻印象。只有如下两种情况,简历篇幅可以超过两页纸。

**情况 1**，某不知名小公司，虽已成立多年，但发展至今依然是一个小作坊，前景惨淡。当这类公司在招聘项目经理的时候，可能根本就没有多少人去应聘。如果你想去应聘，那么简历篇幅就可以超过两页纸，甚至三页、五页纸的篇幅都行，其面试官也会有时间看。但话又说回来，即使你应聘成功，你真心愿意去这类公司工作吗？

**情况 2**，如果你想应聘比项目经理职级更高的管理岗位，简历篇幅可以适当增加，但也不要太多。当简历内容很多的时候，可以把一份简历拆分成两大组成部分，正文页和附件页。简历正文页是简历的核心部分，呈现亮点和闪光点等，篇幅控制在一页纸内；简历附件页是简历的非核心部分，呈现项目相关信息描述等。譬如，将“项目需求描述”、“项目业绩报告”和“项目过程管控”等非核心部分写在简历附件页，并在简历正文页中加上文字说明：“项目需求描述”、“项目业绩报告”和“项目过程管控”等内容详见简历附件页。这如同是以内容索引方式给简历瘦身，简历附件页内容从简历正文页中剥离出来之后，面试官看不看，完全由他自己视情况而定。

## 秘籍 2，有全部的联系方

简历中全部的联系方包括但不限于：手机号码、座机号码、电子邮箱、通信地址和邮政编码等，其中必须有手机号码和电子邮箱，其他都可选。知名公司的面试官平时很忙，在面试官认为你的简历合格的情况下，首先会拨打你的手机联系，如果你的手机恰好无法接通，面试官一般不会反复拨打你的手机继续联系，因为后面还有很多应聘者的简历正在排队等待筛选。如果面试官对你的简历特别中意，特别想见你，当你的手机无法接通的时候，也会拨打你的座机或者给你发电子邮件邀约。所以，要在简历中留下全部的联系方。

## 秘籍 3，有明确的应聘职位

简历中一定要有明确的应聘职位，一定要表达清楚你想做什么，永远不要幻想着面试官会有时间和精力去猜你想做什么。一份简历中每次只能写一个应聘职位，不要同时写两个或者两个以上的应聘职位，否则就是不合格。如果你想尝试去应聘其他不同职位，也要把不同的应聘职位分别写在不同的版本简历中。

## 秘籍 4，有资历摘要（独特优势）五句话

总结和提炼你的独特优势（资历摘要），并归纳成为五句话，写在简历上方。五句话足矣，如果超过五句话，面试官就没什么印象了。哪五句话？就是你认为



当面试官看了这五句话之后,非得邀约你来面试不可的五句话,就是你认为能把自己成功推销给面试官的五句话。

### 秘籍 5, 按需调整简历内容重点和顺序, 引导面试官提问

简历内容重点要围绕当前应聘职位的招聘需求进行展开。简历内容顺序要从有利于应聘职位的工作经历和经验开始,把最贴近招聘需求的内容靠前,其他内容靠后。在简历中出现的每一句话或者每一个关键词,都有可能被面试官提问,甚至刨根问底地连续追问,所以你要尽可能地通过你的简历内容去引导面试官提问。具体方法,就是在你的简历中重点突出你应聘该职位的核心优势,并把这些核心优势都写在简历的前半部分,争取把面试官“勾引”到你设定的问答框架中,这样越说就对你越有利,面试成功的机会也就越大。

### 秘籍 6, 多用数据和实例, 说实话, 不说大话

当在简历中需要提到项目业绩完成情况的时候,如果能多用一些数据和实例来表达,就会更有说服力。数据和实例要重点突出项目的情境、职责、行动和结果等四个重要分支。特别注意,包装简历并不是在简历中说大话吹嘘自己。譬如,项目经理招聘广告的任职资格中提到的某些知识应用:如果你对它的实际掌握程度只是“了解”,就不要写“熟悉”;如果只是“熟悉”,就不要写“精通”。通常来讲,面试官都会对你在简历中提到的“精通”内容深挖不止,进行刨根问底的连续追问,但由于你的实际掌握程度可能只是“了解”,最多是“熟悉”,所以你肯定回答得不好,甚至可能出现令你无言以对的尴尬场面。这种场面一旦出现,就会让面试官感觉你是表 3-7 中的“糠心大萝卜”。

### 秘籍 7, 多用主动语态

项目经理简历,多用主动语态,能够显得句子简短。短句,会使文字内容的可阅读性强。譬如,“我负责制订项目计划”和“我负责项目计划的制订”,二者相比之下,“我负责制定×××”这种主谓宾的结构更能给人以深刻的印象。

### 秘籍 8, 注重简历投递细节

在简历投递之前,注重以下三个细节,会提升面试邀约机会。

#### 细节 1, 简历邮件主题 3W

简历邮件主题必须包含 3W,即 Whom、What 和 Who 等核心要点。知名公司的面试官每天会收到很多简历邮件,为了能让面试官更容易发现你的简历邮件,

你必须要在邮件主题中表达清楚三个要点：第一，这份简历准备发给谁？第二，什么事情？第三，你是谁？譬如，项目经理应聘者李四发给面试官张三的简历，邮件主题就可以写成：“张三你好，李四应聘项目经理，李四”。如果无法提前听到面试官的姓名，Whom 可忽略不写。

### 细节 2，简历文件名用关键词

面试官接收到的简历邮件，在邮件附件中很多 Word 简历以“个人简历”作为文件名，当面试官把一份 Word 简历从邮件附件下载到本地时，必须先修改 Word 简历文件名才能得以保存并区别于其他简历。与其让面试官来修改你的 Word 简历文件名，不如你自己提前修改好，然后再发给面试官，你的这个细节举动让面试官省心，就有可能赢得面试官的芳心，进而增加被面试邀约的机会。Word 简历文件名的命名规范必须包括你的姓名和应聘职位，譬如“李四应聘项目经理”。

### 细节 3，用简单格式，正文和附件同时提交

简历邮件正文用简单格式，只需要将简历内容从 Word 简历文档中复制、粘贴到邮件里，稍微进行样式编排即可。Word 简历文档作为简历邮件附件，与简历邮件正文同时提交。需要注意，不要给面试官发送图片简历、视频简历和第三方简历下载等复杂内容，否则就等于在制造彼此之间的沟通障碍。因为在你被通知面试之前，面试官也许无法按照你的预期去看这些复杂内容，可能根本不看就直接当成垃圾邮件删除了。

成功入行项目经理，通常可以分为两个阶段。第一阶段，通过简历获得面试机会；第二阶段，在面试过程中与面试官斗智斗勇，赢得胜利，最后拿到录用通知书。面试，如同相亲求爱，如同推销自己，项目经理面试也同样如此。你把简历投向哪家公司，就等于你在选择哪家公司。如果你选择了一家项目管理能力已经很强的公司，那么你在这家公司里担任项目经理就可以更好地发挥自己的能力；如果你选择了一家项目管理能力暂时很弱的公司，那么你在这家公司里面担任项目经理就可以更好地发挥自己的魅力。

## 3.6 本章小结

本章主要讲述了我是项目经理、项目经理角色与职责、项目经理选人用人、招聘广告深度揭秘和项目经理简历绝招。

项目经理就像艺术家，在艺术家眼中，项目就如同一件一件的艺术品，项目管理也是一种残缺的美。同样一个项目，无论由哪个项目经理来实施，项目过程和项目结果都会不一样，这就是项目管理的魅力所在。项目经理也许不是项目的决策者，但一定是项目的护花使者，最好先有一些产品业务经验或者技术基础，然后再有项目管理，这样更能让大家信服。

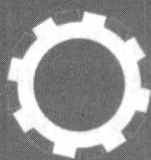
项目经理管理项目运作，首先，要设定管理规则，明确管理规则，并积极撬动各个参与方来执行管理规则，或者通过整合借力，推动一方去撬动另一方来执行管理规则。然后，要给项目中的每个职能环节定好产出物，定好设计生产的人、评审把关的人和拍板决策的人，务必明确每个产出物的交付标准是什么、每个产出物的交付时间计划是什么、谁负责产出物的设计生产、谁负责产出物的评审把关、谁负责应对各种重大突发风险、谁负责处理各种紧急变更、谁负责针对各种重大突发风险和紧急变更做出最终拍板决策。最后，就是项目经理监督管理每个职能环节的生产过程，并根据项目变化趋势，或者进程状态，按需应变地及时调整之前设定好的管理规则。如果项目经理能够设定好、明确好并执行好这些管理规则，那么，对于项目经理来讲，没有什么项目资源不能够被调配，也没有什么大型互联网项目不能被轻松管控。

项目经理选人用人必然经历求职面试过程。在大公司可以镀金，但大多数大公司只想找会下蛋的鸡；在小公司能挣钱，但大多数小公司只想找鸡蛋。无论你最终选择大公司还是小公司，其实都相当于你在用自己生命中的若干年，去做一次投资，同样要关注投资收益和结果导向。找工作，就如同找爱人，要像找爱人一样去找工作，要像相亲一样去面试，要像求爱一样去求职。求爱有招，求职有术，知己知彼，才能百战不殆。知己，知道自己有什么，可以供应什么；知彼，关注企业招聘需求，了解对方想要什么。充分准备，你当前缺什么，就去补什么，并要在面试过程中极力表现出你是“三合”人才。

招聘广告深度揭秘是为了更全面深入地了解招聘职位、招聘需求、工作职责和任职资格，基于此，结合项目经理简历绝招，有针对性地修改简历和包装简历，打造属于自己的好简历。握有好简历，是为了获得邀约面试的机会；邀约面试，是为了赢得入行工作的机会。项目经理，人在职场，就如同在生意场，公司用什么样的人，不用什么样的人，完全都是经营的需要和利益的培养；人在职场，身不由己，人与人之间的关系，有时候就是赤裸裸的交易型关系。项目经理，既能轻松驾驭项目进程，也能严格把控项目质量；既能适应复杂多变的组织环境，也能在各方相互冲突的利益要求中寻求合理平衡……相信项目管理知识及应用可以推动企业管理进步。

## 第4章

## 项目经理进阶修炼



领导力、影响力、威·逼·利·诱组合及加·减·乘·除组合都是项目经理进阶修炼必备的技能。

项目经理在职场中的进阶修炼，一定会遇见各种形形色色的人，无论是提拔你的好人，还是踩你一脚的坏人，都可能是推你一把的贵人。所以，一定要专注和努力，否则，你的贵人想拉你一把都找不到你的手在哪里。



## 4.1 项目经理的领导力

### 4.1.1 领悟领导力

领导力,英文叫 leadership,从英文构词上来看,leader 是领导者,ship 作为一个表示“××的关系、××的能力、××精神”等含义的名词后缀,当与前面的名词 leader 组合在一起的时候,就构成一个表示“领导能力”的系统。与单词 leadership 类似的构词还有 partnership (伙伴关系)、seamanship (船舶驾驶术)和 entrepreneurship (企业家精神)等。ship 本身的含义是“船”,那么,我们领悟领导力就从“船”开始。

#### 【案例 15】从“泰坦尼克号”开始领悟领导力

将历史镜头回溯到 100 多年前,当时被称为世界工业史上奇迹的英国豪华巨型邮轮——泰坦尼克号,长 269 米、宽 28 米,从吃水线到底层甲板高 10 多米,可以运载 2400 多名乘客和 890 多名船员,拥有 3 个大功率的推动螺旋桨,功率可达 46000 马力,最高航速达 44 公里/小时,如图 4-1 所示。

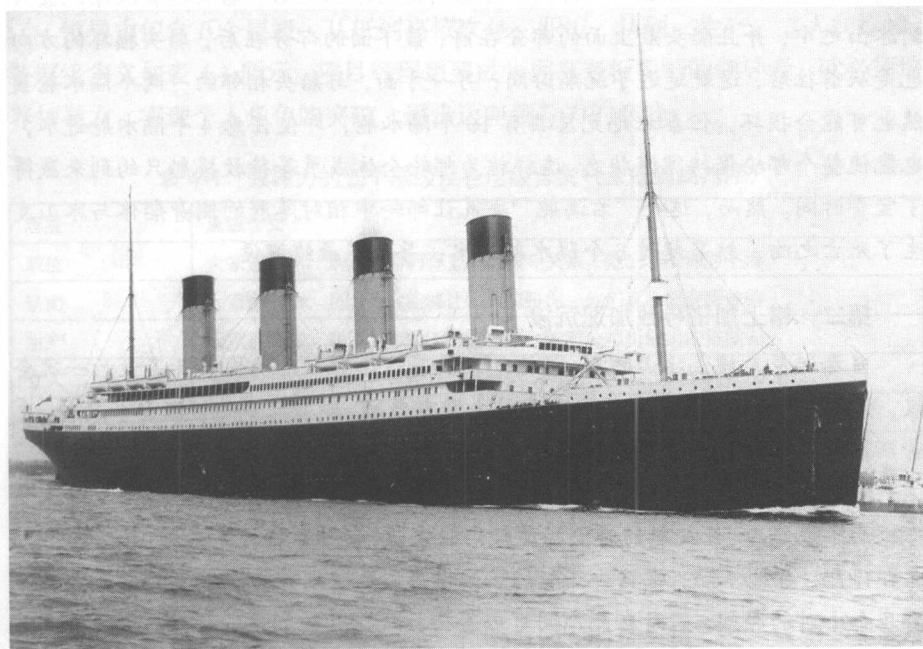


图 4-1 泰坦尼克号

1912年4月10日,“梦幻之船”泰坦尼克号从英国南安普顿出发,驶向美国纽约,但在4月15日凌晨左右,却不幸在其航行过程中触礁冰山而沉没。这样一个装备精良的豪华巨轮,船员训练有素,为什么会倾覆?难道没有规避突发风险的意识吗?归根结底,就是由于错误的领导力所致,主要表现在以下两个方面。

### 第一, 错误决策引发致命结果

1912年4月14日晚间,泰坦尼克号邮轮在平静的海面上,依然全速行驶。突然,船员在瞭望台发现,正前方的不远处有冰山一角,于是立即报告给大副威廉·默多克。这时,大副下令“右满舵”,同时将船舶车钟拉至“全速倒车”位。结果这个决策成为致命的错误。为什么呢?如果按照通常的思维惯例来看,也许是正确的,但当时泰坦尼克号正以22海里/小时的速度航行,从船员发现冰山一角到最终触礁,只用了37秒的时间,想要完全躲开,时间绝对不够用。所以,错误的根本就在于忽略了对估算时间的判断。

在这种情况下,下令“右满舵”想绕过冰山,反而会使邮轮中相对薄弱的侧身船体撞击冰山,更容易擦伤和撕裂。相对较好的决策应该是:只下令减速,不要“右满舵”,以当时可能降到的最小速度,让邮轮中最坚硬牢固的船头部位,直接以垂直角度去顶冰山。一方面,当船头顶上冰山之后,船头就会深深地嵌入到冰山之中;并且船头最上面的部分在前、最下面的部分在后,船头损坏的方向也是从前往后,这就延迟了沉船时间;另一方面,与船头相邻的一两个隔水舱虽然也可能会损坏,但泰坦尼克总共有16个隔水舱,即使任意4个隔水舱进水,也能使整个邮轮保持漂浮状态。这样就为邮轮全体成员等待救援船只的到来赢得了宝贵时间。然而,这个“右满舵”决策让邮轮中相对薄弱的侧身船体与冰山发生了死亡之吻,结果超过5个隔水舱进水,导致了最终沉没。

### 第二, 错上加错导致加速沉没

当泰坦尼克撞上冰山之后,邮轮的主要管理人员在船舱内召开了最后一次会议,泰坦尼克号的老板、白星航运公司主席布鲁斯·伊斯梅竟然说服船长约翰·史密斯继续驾船航行,于是泰坦尼克号又在大西洋上继续缓慢航行了10多分钟。这一错误决策导致海水通过损坏的船壳,更加快速地涌入船舱,从而大大加速了邮轮的下沉速度,让沉船的时间提前数小时来临。如果泰坦尼克号撞上冰山之后,立即停船、原地不动,根据一开始的下沉速度,泰坦尼克号完全能够在海上漂浮好几个小时的时间,同时在此期间可以等待救援船只的到来。而做出这种错误决策的原因,完全是布鲁斯·伊斯梅基于经济利益的考虑,他担心会失去自己的投资,担心白星航运公司的声誉受损。



由“船”可见，领导力作用在方向盘上，执行力作用在螺旋桨上。解决领导力问题，是解决执行力问题的前提。领导力先于执行力，如果没有领导力，那么也就没有执行力。领导力，像爱情，领导职位，像婚姻。有爱情，未必有婚姻，反之亦然。没有爱情的婚姻不道德，只有爱情的婚姻不现实。更在意爱情的人，未必在意婚姻。同样，没有领导力的领导职位不道德；只有领导力的领导职位不现实。更在意领导力的人，未必在意领导职位。领导职位是发挥领导力的重要平台，但也会在某种程度上妨碍发挥领导力，主要原因是领导力要求改变现状，而担任领导职位的人往往都是现状的受益者，不愿改变。

领导力不只是领导者本人的能力和专利，其核心是如何调动人的积极性、主动性和创造性。领导力，不在于你是什么、你有什么，而在于你做什么。无论你是某公司董事长、某院院长还是某局局长……这些只能说明你拥有领导职位，并不能说明你具备领导力。实际上，很多担任领导职位的人，往往缺乏领导力，尤其是在某些组织环境中，职位级别最高的那个人也许只是一个头号官僚，仅此而已。反之，即使你是一名保安、文员或者理货员……也并不能代表你没有领导力。无论你具体做什么工作，都需要发挥领导力，不仅领导你自己，也还要对你的同事，甚至要自下而上地发挥领导力。

领导力包含五个层级，从低到高依次是：职位、认同、生产、立人和巅峰，各层级含义如表 4-1 所示。项目经理想要成为拥有老板视野的领导者，就必须培养领导力，实现个人角色的突破，逐步迈向领导力的巅峰。

表 4-1 领导力的五个层级及各层级含义（从低到高排序）

层级	层级含义
职位	大家追随你，是因为你们有上下级领导关系，他们非听你的不可
认同	大家追随你，是因为你能够让他人信服你，他们真心愿意听你的
生产	大家追随你，是因为你的工作能力强，你对公司所做出的贡献大
立人	大家追随你，是因为你懂得人情练达，为他人着想、为他人付出
巅峰	大家追随你，是因为你是谁、你的人格魅力及你所代表的思想

4.1.2 领导力艺术

1. 领导力三步曲

领导力三步曲可以总结为一句话：指明方向、动员人员、统一意志。其基本含义如表 4-2 所示。慢慢领悟，你会发现：领导力的发挥，与你是否拥有领导职位并没有必然的因果关系。

表 4-2 领导力三步曲的基本含义

领导力三步曲	基本含义
指明方向	指明团队前进的方向，确保勤奋的双脚要走在正确的道路上
动员人员	找到合适的方法，用价值观、文化或者共同利益来激励团队
统一意志	传递信心和力量，统一团队思想和行动，努力交付预期结果

第 1 步，指明方向

项目经理领导力本质，就是要管好自己、影响别人，要给项目团队传递正确信号，避免走弯路、走错路。在项目各阶段，项目经理可以采取持续强化各阶段目标的方式，来为项目团队指明方向。明确并强化项目目标，如同项目灯塔，指引项目前行，既能指明方向，又能凝聚人心。项目经理要把项目目标视为指明方向的准绳，否则，项目经理的领导力也就成了无源之水、无本之木，进而无法指明方向，项目团队也会逐渐成为一群“乌合之众”。

第 2 步，动员人员

对于那些在项目启动之前，需要动员人员的大中型项目来讲，通常是以召开项目启动会<sup>①</sup>的方式来动员人员。项目启动会并不是可有可无的形式化会议，其核心主旨是通过公司管理层的现场宣讲来激发斗志、鼓舞人心。项目启动会的重要作用主要表现如下：

- 有利于组织战略实施、各方职责定位、工作协同配合、项目团队管控；
- 有利于稳定军心、鼓舞士气，增强安全感，对项目经理进行充分授权；
- 有利于项目团队了解公司管理层对项目的期望，并朝着同一目标迈进；
- 有利于在项目早期获得公司管理层的支持，为项目有力执行提供便利；
- 有利于项目团队成员在一种低压力场景下，彼此认识并获得相应承诺。

第 3 步，统一意志

项目团队成员如果遇到具有超强人格魅力的项目经理，那么其工作动力就可能来自该项目经理的吸引力，即为项目经理而干活；如果遇到不懂人情世故的项目经理，其工作热情就很可能减弱。其中的道理就如同中小学学生偏科现象，可能因为遇上自己喜欢的任课老师，进而喜欢上这门课；如果遇上自己不喜欢的

<sup>①</sup> 也称项目开工会、Kick-Off 会议，简称 KO 会议。项目启动会如何开、何时开、谁来开、会议目的和议题等内容，将在本书第 10 章中的“会议管理”部分详细讲述。本节主要介绍在项目管理实践中“动员人员”，通常采用 KO 会议的方法。

任课老师，学习成绩可能就会下降。然而，在一家公司里面，这并不是好现象，因为在这种场景下，项目经理如同一块磁铁，项目团队成员就像被磁铁吸附的铁钉，当磁铁被拿走之后，各铁钉就会成为一盘散沙。

因此，项目经理从全局视角来统一意志，不要让大家感觉是在为你而干活，而是要激励大家为我们的共同目标而干活，把大家团结在一个共同目标的周围，这样远远要比团结在某个人的周围更加稳固。同时，还要坚决摒弃人治中的官僚本位，极力推崇法治中的契约精神，努力追求文治中的以人为本，这样才能更好地实现以让大家为共同目标而干活的方式来统一意志。也就相当于把共同目标视为一块能够吸附铁钉的磁铁，将大家紧密地团结在一起。

## 2. 领导力四原则

领导力的发挥，可以总结为四条原则，依次是：

- 尊重人情世故，与干系人创造情感联系；
- 面向既定任务，正确而适时地下达指令；
- 抛开个人利益，专注于团队的共同目标；
- 要给团队预留如何自行达成目标的空间。

在项目管理实践中，项目经理发挥领导力并不是在每一个项目中都会把领导力的这四条原则都用上，也可能只用到其中的两三条。

### 原则 1，尊重人情世故，与干系人创造情感联系

在中国传统文化中，人情，是指社会中的人和人之间融洽相处的一种感情；世故，是指透彻了解人世间的事情、社会中事物。项目经理发挥领导力，首先，在做人方面，要懂得为人处世的道理，不要等到尝尽了人间冷暖，才想起来尊重人情世故；其次，在项目管理活动中现实存在的习俗礼仪和行为规则，要掌握好分寸，学会在最不利的项目情势下充分利用，达到圆满的效果。

项目经理发挥领导力的对象是人，有人的地方，就有江湖。人在江湖，就得与各种人打交道，谁都无法逃避。项目经理想要让别人帮你做事，就不能把自己定位成“个人英雄”或者“独行侠”，要与干系人创造情感联系，而创造情感联系的过程，就一定离不开人情世故。项目经理与项目干系人创造情感联系，需要在平时细微的工作生活中予以关照，把你的团队成员当成兄弟姐妹看待，让他们感受到和你一起工作很愉悦，还得明白个人情绪对项目团队具有感染力。有时候，也许你会对团队成员的工作不足之处进行训斥甚至责骂，但在你心里，一定要在乎他们，事后要找机会组织他们聚会或者吃饭作为一种安抚，就如同先给一巴掌，

然后再给一块糖。

### 原则 2，面向既定任务，正确而适时地下达指令

在重点项目的启动会上，公司管理层下达的指令，项目经理必须确保其得到有效落地。具体做法是：项目经理要求各职能经理当着老板的面，对项目资源、关键时间点和阶段里程碑等做出承若，在会议结束之后，写到会议纪要邮件中。当得到老板的指令和各职能经理的承诺之后，项目经理趁热打铁，及时制订项目计划并与各职能经理和老板确认，尽早推动项目团队成员着手落实，这样在后续项目执行中就会相对顺利。试想，如果一个重要紧急项目在立项之后，排期排到很久以后才开始启动，那么执行效果就会差很多。因为只要有一个核心干系人对此项目消极怠慢、摇摆不定，就可能会一传十地扩散，进而挫败项目经理领导力的发挥。所以，下达指令必须要正确而适时。

### 原则 3，抛开个人利益，专注于团队的目标

无论项目经理实际的做事能力有多强，如果他所做的很多事情，被人逐渐地发现做事的主要目的都是为了他的个人利益，那么就会极大地挫败其领导力，反之就会提升其领导力。公司管理层需要明白，公司和员工之间都是契约型的合作关系，想要员工抛开个人利益，专注于团队的目标，必须有一个前提，就是要让员工个人利益和团队的目标之间存在某些交集。这些交集可能是员工在项目实践中不断增长的专业能力，也可能是在未来可预期的时间范围内能够得到的物质回报和精神归属等。

### 原则 4，要给团队预留如何自行达成目标的空间

有些项目经理对下属（团队）做事不放心，甚至会把下属工作中涉及的每一个动作和步骤都规定好，要求按部就班地行事。在这种项目经理眼中，下属已经变成了执行机器。如果下属长期在这种管理风格中做事，就不会遇到任何挑战，独立思考能力也将被扼杀，即使顺利完成任务并交付结果，也毫无成就感可言，长此以往，项目经理领导力的发挥空间也将极大受限。

项目经理给下属（团队）清晰传达目标的同时，一定要给他们自行决定如何达成目标的空间，借以培养他们勇于承担做决策的责任，不找任何借口地把自己承诺的目标努力去实现。要把项目团队中的每个成员看作一座火山，而不是一颗螺丝钉，这样才能让他们感到自己是能够为项目成功带来积极影响的勇士，才能让他们感到自己是在创造有意义的事情，进而让他们拥有参与感和成就感，更好地发挥他们的战斗力，最终提升项目经理的领导力。

## 【案例 16】跨部门项目资源协调中的项目经理领导力艺术

### 【案例背景】

本案例结合“领导力三步曲”和“领导力四原则”，介绍项目经理如何向项目资源提供方申请协调项目资源，如何推动项目成功，讲述项目经理领导力艺术在跨部门项目资源协调中的综合应用。

场景：长期以来，某重点产品业务线旗下的各个项目，在项目节奏上非常不稳定，经常在项目执行中发生中断、延期等情况。由于种种原因，这种情况一直无法得到解决。于是，公司将项目经理小王调任到此项目组，希望能通过小王的努力，来改善项目困境，让项目顺利前行。

### 【资源协调过程中的领导力艺术】

#### 1. 领导力三步曲的体现

##### (1) 指明方向

项目经理小王了解情况之后，分析发现测试资源短缺是影响项目节奏的主要瓶颈。在项目管理活动中，人的因素是确保项目成功的第一要素，想要项目执行节奏合理化，避免项目中断、延期等情况频繁发生，首先要确保项目各职能角色的资源充足。于是，他准备向测试部门负责人申请协调测试资源，来支持该项目。这就相当于为解决此问题指明了方向。

##### (2) 动员人员

在该公司的组织结构中，测试部门是为全公司的各产品业务线旗下的全部项目提供测试支持的。项目经理小王跨部门协调测试资源，动员人员的对象是测试部门负责人，事先可以通过邮件或者电话向测试部门负责人发起简单邀约，定好时间、地点，然后当面沟通。在沟通协调过程中，围绕以下三个要点。

##### ① 当前现实的困境是什么

举例：重点项目组 A，长期以来，一直面临测试资源紧缺问题。在项目节奏上非常不稳定，经常在项目执行中发生中断、延期等情况，进而影响项目结果和项目绩效。

##### ② 为什么需要申请资源支持

举例：

- 每周处于“开发完成待测试”状态的项目数量，远远超过处于“开发中”状态的项目数量，前者的数量几乎是后者的两倍。
- 目前项目组 A 仅有一名专职的测试工程师，面对项目组 A 复杂多变的产品业务需求，由于时间精力所限，处于“开发完成待测试”状态的项目数量较多，很难确保对每个项目的每种测试类型都能达到 100% 的测试覆盖率。并且，在具体测试策略、功能需求依赖关系、流程路径和产品性能等方面的覆盖，也难以保证。
- 项目组 A 的开发工程师，后续准备扩大投入，由现在的 5 人增加到 10 人规模。届时开发人员和测试人员的比例将达 10 : 1，测试环节可能会成为制约项目节奏的严重瓶颈，进而影响更大。
- 就目前整个公司项目的产品开发优先级来讲，项目组 A 中所辖项目的优先级相对较高，也需要获得优先支持。
- 给出项目组 A 中当前比较重要的、等待测试的项目名称列表，主要目的是想让测试部门负责人知悉，当前项目组 A 中有哪些具体的项目，需要新申请测试资源来获得支持。

### ③ 需要什么样的资源支持

举例：基于②中描述的需要申请测试资源支持的原因，恳请测试部门提供两名专门支持项目组 A 的测试工程师，一起参与项目组 A 的测试工作。

注意，项目资源申请的沟通协调过程，既体现着领导力艺术，又存在着一定的博弈。当你想申请两名测试资源的时候，结果也许只申请到一名；当你想申请一名测试资源的时候，结果也许申请不到。所以，在③中项目经理提出的资源支持要求，最好能有双方让步的商议空间。

### (3) 统一意志

申请协调到的测试工程师加入项目组 A 以后，为了表示对他的重视和欢迎，同时也希望他在思想意志方面，尽早与项目团队统一，项目经理小王可以组织一次聚餐形式的迎新会。在迎新会上，把新加入的测试工程师推介给大家，在轻松愉悦的氛围中，让他和大家互相认识，让他融入团队，为实现项目目标而共同努力。

## 2. 领导力四原则的体现

### (1) 尊重人情世故，与干系人创造情感联系



在项目资源申请的沟通协调过程中,存在着一定的博弈。这种博弈,从台面上来讲,会按照“公事公办”原则;从私下里来讲,就会带有个人感情色彩,譬如,握有项目资源的职能部门负责人,会更加倾向于把资源分配给与自己私人关系好的项目经理。所以,项目经理与核心干系人(包括但不限于职能部门负责人等)创造情感联系、保持良好关系、提升他们的满意度,是最大限度发挥领导力的充分条件。

#### (2) 面向既定任务,正确而适时地下达指令

当测试资源申请协调成功后,项目经理需要组织包括新任测试工程师在内的全部测试工程师们梳理现有的测试任务,以及测试工作划分,确保产品业务需求的测试及质量保证工作都有相应的测试工程师对接。

#### (3) 抛开个人利益,专注于团队的目标

项目经理代表资源申请方,职能经理代表资源提供方,项目资源申请在沟通协调过程中的博弈,本质上就是基于共同目标的、双方利益的再分配。为了得到理想的项目结果,这种利益再分配的过程,必然触及项目成本预算和成本支出。譬如,某公司对项目经理的绩效考核指标与项目成本预算和成本支出挂钩,如果在项目执行阶段(而不是启动阶段)突然发现资源瓶颈问题,那么,当需要临时增加资源的时候,就意味着增加项目成本预算和成本支出。

以项目经理申请协调测试资源为例,当项目经理在测试阶段发现测试资源瓶颈是长期制约项目节奏的重要因素之后,为了实现项目团队的目标,就不得不申请协调测试资源,并把申请协调来的测试资源计入该项目的成本支出。或许,之前经常存在的项目中断、延期等问题能得到有效缓解,项目节奏也趋于合理,但相对于项目立项启动之初制定的项目成本预算和成本支出,都将增大,这些与金钱有关的项目成本预算和成本支出的增大,都是公司管理层不愿意看到的情况,进而会在某种程度上影响项目经理的个人利益。这种影响的表现,可能是针对超出项目成本预算和成本支出的某些标准以外的部分,对项目经理的某一项工作评价进行减分。所以,在这种情况下,项目经理专注于团队的目标,可能就会和其个人利益发生冲突。然而,项目经理想要从组织全局的视角来提升领导力、赢得更广泛的认可、获得最终回报,就要学会合理取舍,随需应变地、短暂地抛开个人利益,专注于团队的目标。

#### (4) 要给团队预留自行达成目标的空间

以项目经理申请协调测试资源为例,当测试资源申请协调成功后,项目经理

需要给测试工程师们清晰地传达项目目标。当他们把项目目标分解成对应的测试目标，并依据产品需求来制订测试方案、测试计划的时候，项目经理不要限制他们完成测试目标的过程、方法和步骤。闻道有先后，术业有专攻。以追求项目结果为前提，尊重他们的做事习惯，给他们预留达成测试目标的发挥空间。

## 4.2 项目经理的影响力

### 4.2.1 感悟影响力

同样是项目经理，为什么有的项目经理能够影响项目团队的行为动向？为什么有的项目经理却在项目团队中不招待见？为什么有的项目经理的观点言论能够得到领导的重视和支持，而有的项目经理的观点言论却遭到领导嗤之以鼻？

当你对上述问题进行独立思考时，也许你还可能遇到过以下难题：

- 公司战略决策转化成具体项目，在实施层面时常得不到有力执行；
- 无论你多么努力地推进项目，别人对你的所作所为总是无动于衷；
- 项目团队成员遇到棘手问题向你求助，你却不知该如何给予帮助；
- 箴言引入项目创新管理模式，但因得不到领导支持而以失败告终；
- 你的项目资源被其他部门抢走导致项目被中止，而你却无能为力。

作为项目经理，当你面对这些难题的时候，是用独特的气场来驱动他人按照你的意愿行事？还是忍气吞声、不断调低自己的接纳底线？或者能否寻求一种介于二者之间更好的处理方式，既能改变别人的行为动向，又能达成自己的目标？其实，有一种可以改变他人的力量，这种力量就是影响力。

影响力是一种无形的领导力，也是环绕在一个人周围无形的磁场。影响力大小直接决定着领导力强弱，提升影响力就相当于提升领导力。影响力越大，对外界的支配能力就越大。影响力的运用遍布社会生活的各领域，譬如：社会名流运用影响力，引领公众舆论；明星大腕运用影响力，代言商业活动；公司总裁运用影响力，鼓舞员工士气……所以，项目经理拥有影响他人的能力，不仅有益于自身价值展现和价值提升，而且还能帮助项目团队中更多的人。其身正，不令则行；其身不正，虽令不行。项目经理的影响力在很大程度上也影响着项目团队的战斗力，甚至公司的战略执行力。

中国古代哲学家老子先生曰：“有无相生，难易相成，长短相形，高下相盈，

音声相和，前后相随，恒也。<sup>①</sup>”。项目经理学会这种全景思维方式，有利于提升其影响力。充满自信，炼就积极影响力；绽放魅力，缔造卓越影响力；提升情商，渗透扩大影响力；聚焦可以撬动结果的关键行为，培养运用影响力……

4.2.2 提升影响力

1. 影响力的重要权力来源

影响力虽然不等于权力，但在项目管理领域中，提升影响力会有若干种重要权力来源，其名称和基本含义如表 4-3 所示。项目经理想要提升影响力，就得学会如何运用这些重要权力来源。任何一种权力来源都是一把双刃剑，既让人爱，也让人恨。本节以法定权力开场，重点介绍如何运用专家权力、参照权力和（人格）魅力权力来提升项目经理的影响力。

表 4-3 各种重要权力来源的名称和基本含义

权力来源	基本含义
法定权力	组织中的成员，由其所处工作职位和职级的高低而获得的权力
专家权力	因具备专业知识和技能而产生的影响力，源于信息和专业特长
参照权力	某人跟一个重要人物或者事物关联在一起之后而获得的权力
魅力权力	也称人格魅力权力，因人格魅力而产生的一种很吸引人的力量
强制权力	某人被强迫做某事，虽不情愿，但因受威胁而惧怕，不得不做
奖惩权力	包括奖赏权力和惩罚权力两部分，通常倡导“大奖”和“小罚”

经常有项目经理对其领导抱怨道：“他们之所以不听我的，是因为你没有授予我相应的权力……我对他们没有足够大的法定权力和强制权力。”通常来讲，法定权力和强制权力联系紧密，当你拥有了法定权力，可能就会同时拥有强制权力。在中国人的传统观念里，如果一个人没有影响力，是因为他拥有的法定权力还不够高。事实上，法定权力具有很强的时间约束性，迟早都会消失，不可能被某一个人永久把持。并且，一个人拥有的法定权力越大，滥用起来就越危险。如果一个项目经理身上只剩下了法定权力，只会依赖法定权力才能影响和推动项目执行，那是很悲哀的事情，因为法定权力一旦被收回，权力高峰就没了，必然会使产生落差。提升项目经理的影响力是指除了法定权力以外，项目经理还能有多少可以影响他人的能力，运用这些可以影响他人的能力，能够让他人因受到你的

<sup>①</sup> 有和无，相互生成；难和易，相辅相成；长和短，相互体现；高和下，相互出入；音和声，相互应和；前和后，相互跟随。这是永恒不变的。

影响而服你,并愿意接纳你的思想观点,这才是项目经理真正需要提升的影响力。

### 【案例 17】法定权力的时间约束性举例

有句俗话叫“有权不用,过期作废”,主要讲的就是法定权力的时间约束性。有这样一个故事:某公司总经理的儿子结婚了,在公司工作的同事们都来到婚礼现场送红包礼金表示祝贺。第二年,总经理离职后,突然身患重病、卧床不起。在其重病住院期间,却没有一个以前的同事来医院看望过他。

#### 【笔者点评】

同事们和总经理的儿子之间,其实并没有什么关系,为什么还都来到婚礼现场送红包礼金表示祝贺?因为那个时候,总经理还在领导的位置上,拥有法定权力,会给同事们的绩效评估和发展带来影响,大家不得不去。而在总经理离职之后的重病住院期间,为什么却没有一个同事来医院看望过他?抛开人际交往层面的人情因素,因为离职之后,法定权力也随之消失,对同事们不再有法定层面的影响力,对同事们的绩效评估和发展也基本丧失了约束力。

## 2. 运用专家权力提升影响力

由专家权力带来的影响力,是伴随你一生的影响力,是不会被任何组织和个人剥夺的影响力,也是随着你的年龄增长而不断提升的影响力。譬如,像教师和医生这样的职业,就可以持续地做一辈子,而且越老越吃香。试想,当某些知名教师和医生退休之后,什么法定权力都没有了,依然还会有很多人慕名而来邀请他们帮忙,看中的正是他们在行业内所积累的知识、阅历和经验。

项目经理的专家权力,主要是指贯穿整个产品生命周期各阶段,项目管理职能的专家权力。项目经理运用专家权力提升影响力,要把握两个核心。

第一,要立足行业、面向公司、依托业务。

项目管理的知识和方法一定要与你所处行业的标准和规则、所在公司的体制和文化、所做业务的需求和目标相互结合、相互依托,才能在项目管理实践中打造出你身上受人尊敬的专家权力,进而运用专家权力提升影响力。

第二,突显信息枢纽作用和沟通桥梁作用。

项目经理如同一个信息枢纽,他对各种项目信息进行汇聚和分发;又如同一座沟通桥梁,他在公司管理层与项目团队之间上传和下达。项目经理从公司管理

层这边了解他们对项目的最新想法、指导意见和目标期望,从项目团队这边了解他们对项目的真实诉求、工作动向和心理情绪。不同角色的人,也都希望从项目经理身上获得与其利益相关的信息。譬如,在某一项目阶段,从公司管理层的视角,会特别关注当前项目的进度、问题、质量和风险,以及到项目交付还需要花费多长时间、投入多少成本;从项目团队的视角,会特别关注公司管理层对当前项目的期望是什么,对项目二期(三期)计划是否还会支持。因此,项目经理运用项目管理的专家权力,对这些具有相对独特价值的信息来源进行汇聚和分发、上传和下达,长此以往,就会对信息的接收者产生重要影响,并让他们对项目经理产生信息依赖,从而提升项目经理的影响力。

### 3. 运用参照权力提升影响力

由参照权力带来的影响力,是把自己跟一个更有权势和权威的重要人物或者事物关联在一起,通过造势来影响别人。其最大特点是立竿见影、见效最快,并且从头到尾都散发着一股浓郁的“狐假虎威”的味道,而这种“狐假虎威”的味道在项目管理实践中却非常实用。

#### 【案例 18】运用参照权力,快速提升项目经理的影响力

公司员工小李,年纪轻轻、技术出身,之前从未做过项目经理。当他被××事业部总经理看中并任命为项目经理的时候,其他各副总经理和职能经理对他都很不服气。在一家公司里面,如果一个人的才干不能被别人信服,即使他被事业部总经理任命为项目经理,当他在项目执行中需要各职能部门给予支持与配合的时候,那些不服他的人也一定会在很多地方给他挖坑下套、让他为难,甚至可能会和他对着干……在这种情况下,小李应该怎么办?

诚然,在××事业部,从法定权力上来讲,小李无论是职位、职级,还是个人威望,都无法影响那些不服他的人。但能影响大局的关键一点就是小李手中有“尚方宝剑”——事业部总经理对他的信任和支持。于是,小李决定向领导请示,召集该项目的全部干系人召开项目启动会。想要以此为契机,亮剑,并与他们搞好关系、建立个人威望。

小李积极准备项目启动会并这样对领导说:“既然您如此看重这个项目、希望项目成功,同时又对我非常信任和支持,所以我想邀请您在百忙之中抽时间参加这个项目启动会。请您放心,在项目启动会的会前和会后,您什么都不用管,只要您本人到场就行了。项目启动会的讲话稿我会提前帮您写好并请您确认,届时您只需要在项目启动会上宣读即可。”

为了让领导在念稿的时候能取得更好的效果,有几句非常关键的话,小李这样写道:“这个项目重要且紧急,关系到我们事业部业绩评优、关系到整个公司年度战略目标达成。我任命小李担任该项目的项目经理,谁要是不支持小李,就等于不支持这个项目;谁要是不支持这个项目,就等于不支持我……”

由事业部总经理在项目启动会上亲自表明对这个项目的重视和关注,以及对小李的信任和支持,这就在无形之中对该项目的全部干系人产生了强烈的影响和震撼。同时,小李也可能会遭到流言蜚语。譬如,有人说:“感觉小李和总经理的私人关系很不一般,他这么年轻就被提拔成项目经理并委以重任,看来他的确有一些值得我们学习和尊敬的地方。”也有人说:“小李会不会是总经理的亲戚?为什么总经理这么照顾他?”不管别人在背后怎么议论,召开项目启动会之后的结果,是让小李在该项目中的影响力迅速地建立了起来,至少在很短的时间内,他给大家留下了非常深刻的印象。

上述案例中,项目经理小李运用参照权力提升影响力,如果用中国古代寓言故事中的成语“狐假虎威”来形容,真是恰如其分。这个案例给我们带来的启迪和思考是,项目经理一定要善于利用“狐假虎威”,来为自己造势;要善于借助公司管理层对项目的重视和关注,来为项目创造顺畅的环境;也要善于跟那些对项目有重要影响的干系人(领导)打交道,来为项目扫清障碍、打通经脉。

#### 4. 运用魅力权力提升影响力

由(人格)魅力权力带来的影响力,是影响最深远、破坏最容易、建立时间最长的影响力。这种影响力,需要长期坚持一贯的立场和原则不动摇。项目经理想要运用(人格)魅力权力提升影响力,必须深谙“人情练达亦管理”,努力提升自身的人格魅力。在项目管理实践中,可以从如下三个层面来入手。

##### 第一,做事先做人。

项目经理要尽量和项目团队成员交朋友,虽然不是和每个人都能做成朋友,但至少要以交朋友的心态与人相处。以利相交,利尽则散;以势相交,势败则倾;以权相交,权失则弃;以情相交,情断则伤;唯以心相交,方能成其久远。集人心者集大成,无论是人际交往,还是合伙做事,都要以善为念、以诚相待、以心相交。心善志坚,以善为本,听从心底简单的善良,跟随内心真实的呼唤,这样才能塑造人格魅力。

##### 第二,对事不对人。



项目启动后,为了输出某种最优执行方案,项目经理白天在会议室与各职能经理可能就某一观点争吵得面红耳赤。一旦傍晚下班走出了办公室,大家围坐在一起吃一顿晚饭,再来几瓶啤酒,端起酒杯,相互干一杯,将白天工作中积压的所有一言难尽,全都一饮而尽。也许,生活本来就应该这么简单。

第三,人情练达,彰显项目管理智慧。

项目经理在人格上必须高度成熟,才可能在人情练达中彰显项目管理的智慧。在这个层面,主要包括如下三大核心要点。

**要点1,学会尊重,以人为本,关注项目团队中每个成员的特点和苦衷。**

闻道有先后,术业有专攻。项目团队成员自身的专业能力有高有低,是很正常的事情,并且专业能力高低也是相对于不同参照系而言的。有的项目团队成员在其专业领域中,对某一技术应用的掌握程度可能只是简单了解,但对其他技术应用的掌握程度却非常精通。所以,项目经理要能根据项目团队中每个成员的自身特点,做到因人制宜,让他们做自己喜欢并擅长的事情。就如同一名特级厨师,可以根据厨房里目前拥有的食材,进行不同组合的烹饪,而不是仅限于依赖食谱进行烹饪。

**要点2,洞察人性,攻心为上,加强与项目团队中每个成员的情感交流。**

洞察人性,加强与项目团队中每个成员的情感交流,经常把握他们的精神状态和心理情绪,力求攻心为上,有利于解决项目执行中的各种矛盾和冲突。有时候,项目经理的一言一行都可能会给项目团队成员带来重要影响,尤其不要在公共场合责备和批评他们,否则,会对团队士气带来消极影响。

### 【案例19】攻心为上,项目经理化解团队成员工作表现下降的问题

工程师小陈的技术水平优秀,是项目团队的骨干成员,但在最近参与开发某个低难度项目时,却经常不能按时完成开发任务,导致项目进度延误。在这种情况下,项目经理就应该凭着之前对小陈的了解,及时询问并分析出现这种情况的原因。应该确信这种情况肯定不是小陈技术能力所致。可能的原因是,小陈在生活中遇到了挫折,产生的不良心理情绪影响了工作效率。譬如,也许是他的身体原因导致了工作效率下降?也许是他的女朋友和他分手了?也许是他的父母发生了什么事情?类似这些问题,作为一个负责任、有态度的项目经理,只有及早发现、及时帮助解决,减少不良影响,才能有效控制项目风险。

当项目经理了解清楚具体原因之后,就要尽心尽力地给他出谋划策。首先,

要安抚好他的心理情绪，让他从内心接纳你给予的帮助；然后，基于这些铺垫，再开始和他谈具体工作；最后，拍着他的肩膀，轻声对他说：“兄弟，我相信你在这方面的能力最棒，这些功能开发烦请你多下点儿工夫，肯定能按时完成。”在这种场景下，有情怀、有温度、有态度，你认为他会拒绝你吗？所以，项目经理作为项目“家长”、作为项目“保姆”，要时常了解项目团队中每个成员在项目各阶段的精神状态和心理情绪。

**要点 3，讲义气、讲感情，在给予项目团队成员帮助的时候不要怕麻烦。**

项目经理要具备带团队的素质和能力，才能有效确保项目团队的工作价值。带团队的素质和能力，核心就是要对团队成员讲义气、讲感情，这对于维护和发展良好的长期合作关系至关重要。主流互联网产品设计，基于对人性的洞察也融入了很多讲义气、讲感情的要素，更何况是有血有肉有思维的人？譬如某网络即时通信产品设计：当你被别人删除的时候，系统不会主动告诉你你已被别人删除，因为怕你伤心；当你想要删除别人的时候，系统会弹出消息对话框向你询问：“确定删除吗？删除后你将从对方的联系人列表中消失，且以后不再接收此人的会话消息”，因为怕你后悔。

讲义气、讲感情的体现方式很多，包括但不限于工作之内的正向激励、工作之外的嘘寒问暖，以及各种各样的团队建设活动等。具体做法可以是，申请项目团队活动经费，组织项目团队一起去外地旅游，在玩耍中放松心情、增进感情；每当项目经理从家乡探亲或者从外地出差回来，顺便购买当地好吃的美食特产，拿给大家品尝；每当遇到项目工期紧张，需要项目团队集体在公司加班的时候，项目经理主动给大家订餐等。

项目经理在给予项目团队成员帮助的时候，不要怕麻烦，换一种视角来看，别人给你找麻烦，也并非都是坏事。首先，项目团队成员接纳项目经理的帮助，恰好说明彼此之间的关系没有隔阂，也没有疏远；其次，项目经理和项目团队成员之间的合作，一定是在互相麻烦之中解决事情，在解决事情之中化解麻烦，在互相麻烦与被麻烦之中加深感情、体现价值。

领悟“人情练达亦管理”，在人情练达中彰显项目管理的智慧。其核心就是做人和做事。做事先做人，做人是做事的开始，做事是做人的结果。如果项目经理把握不住这两点，那么他永远都是边缘的项目经理，永远都无法提升自身的人格魅力，进而无法运用（人格）魅力权力提升影响力。

## 4.3 威·逼·利·诱组合

### 4.3.1 威

威逼利诱<sup>①</sup>的“威”——树权威、立威信、显威严。

项目经理要在项目团队中树权威、立威信、显威严。

#### 第一，威，树权威。

项目经理在项目管理领域最具专业性和话语权，所以要发挥特长，树立起这方面的权威，表现出项目管理的专业水准，这样才能让项目团队成员对你心悦诚服。否则，可能就会让人口服心不服，进而不利于项目管理工作的开展。

#### 第二，威，立威信。

项目经理在领导面前要有态度、有尊严，不讨好任何领导的冷漠；在下属面前要有威信，不亏待下属的每一份热情。立威信，关键在于“信”，项目经理要在大家心目中具有威望和信誉；立威信是一个渐进的过程，需要让大家一起经历一些事情，通过时间的淘洗，才能逐渐积淀而成；立威信背后的核心价值体现，是大家对项目经理的充分信任、情感依恋和心理认同等那些与“信”有关的要素。

项目经理一旦建立了威信，只有珍惜呵护，方能永葆永驻。威信很脆弱，得到了就要好好呵护，它一旦被破坏，上百个微笑都无法修复。譬如，某项目经理刚上任，初期和大家彼此不熟，可能没有什么威信，经过和大家的一段间接触，一起经历了一些事情，如果好评如潮，那么威信自然而然。但是，如果随后肆无忌惮地滥用威信，甚至公然挑战威信的底线，那么威信也会逐渐消逝。

#### 第三，威，显威严。

项目经理既要有威严，又要有威信，威严易得，威信难求。以威信为主，威严为辅，二者相辅相成，不无裨益。项目经理彰显个人威严，需要依靠自己在项目管理工作中的综合业绩表现，包括但不限于工作态度、工作作风、职业操守和项目结果等诸多方面。如果只是依靠对项目团队成员的罚款、训斥和淡漠等来彰显个人威严，那么最终结局一定是不得人心，令人敬而远之。

<sup>①</sup> 本意是指采用软硬兼施的手段，企图使人屈服。虽然属于贬义词，但如果把“威·逼·利·诱”这四个字分别独立来看，那么在管人理事等诸多方面却有另一番含义。

### 4.3.2 逼

威逼利诱的“逼”——逼领导、逼自己、逼下属。

项目经理要有一种强烈地把事情做成功的欲望和决心，逼领导、逼自己、逼下属，不管去逼谁，想要的结果一定是要把事情给做成。

#### 第一，逼，逼领导。

项目经理要逼着领导认可自己所做的事情、认可自己希望执行的制度规则，以便于获取各方资源的有效支持，进而帮助自己解决项目管理的宽度问题。被逼的某领导，可能是项目经理的直接领导，可能是其他职能部门的领导，也可能是更上一级领导，甚至是 CEO。

#### 第二，逼，逼自己。

项目经理不逼自己一把，也许根本就不知道自己的优秀程度。逼自己一把，也许就会在项目管理实践之路上更往前迈进一步。逼自己一把，就得时常要用花自己钱的心态，来逼问自己。譬如，你对这个项目的设计和执行方案，真的有信心吗？如果项目经费不是来自公司财务，而是你自掏腰包，自己掏出五万元钱，在网上发帖子找外包人员或者兼职学生来做，自负盈亏，你同样会有信心吗？做同样一件事，花自己的钱和花别人的钱，完全是不同的心态。

#### 第三，逼，逼下属。

项目经理逼下属不断成长、不断进步，既有助于解决项目管理的深度问题，也是给下属最大的关爱。针对部门核心员工，要逼他们发挥超出工作期望的更大能量，可以给他们定好各种工作交付标准，以结果为导向，适当地简政放权并通过规章制度来约束；针对新员工，通过一系列政策措施，做好老员工对新员工的“传帮带”，并建立有效机制，让老员工打消“教会徒弟，饿死师傅”的顾虑，要逼新员工快速学习并掌握业务知识，快速上手并融入团队。

项目经理不能碍于情面或者出于其他意图，在台面上做个好好先生，平时把下属当成小绵羊来放养，不闻不问，即使发现下属身上存在问题，也不及时批评指正。然而，一旦到了季度（半年）绩效考核评定的时候，就直接把下属的绩效成绩给打个差评，这就好比事先下了一个套，引诱下属往里钻，然后再一把将其勒住。这种阴暗的办公室政治斗争行径，可以说是对下属最大的不负责、最大的不尊重，这只会助长下属的懒惰和怠慢，损害其成长和发展。

通常来讲,凡是那些千方百计逼出下属能力、逼出下属潜力的项目团队,结果都会升腾不息,因为在这种环境下,不是变成狼,就是被狼吃掉;凡是那些看起来最不给下属安全感的项目团队,往往却给了下属真正的安全感,因为逼出了下属的不断成长和进步,也因此而拥有更好的未来。

### 4.3.3 利

威逼利诱的“利”——利益交换、利益分配、利益共荣。

项目经理要关注各方利益,要懂得如何平衡各方利益的交换、分配和共荣,尤其是那些需要跨多个部门合作才能完成的项目。项目中的每个合作方、每个角色都是整个项目利益链中的一环。

#### 【案例 20】“利”字当头,推动跨部门合作项目走向成功

某互联网项目 C 的实现,需要由公司内部两个平行部门 A 和 B 合作达成。假定 A 部门是项目发起方,在项目执行中,需要借助 B 部门的相关技术资源,来为 A 部门提供相关技术开发支持。

##### 第一,利,利益交换。

项目经理要懂得在横跨多个部门的项目合作谈判过程中,取舍彼此之间的利益。A 部门对 B 部门没有管理权, B 部门凭什么要给 A 部门提供项目 C 的技术开发支持?从部门利益视角来看,首先寻找到双方共同利益的合作点,然后再以双方都能接纳的利益交换来驱动项目实施。譬如, A 部门申请 B 部门帮忙做这个功能的同时, B 部门也可以要求 A 部门做那个功能,双方有利益交换,就有助于促成项目合作并推动执行。

##### 第二,利,利益分配。

项目经理要懂得面向项目全体成员,在物质层面进行合理的利益分配。当项目 C 成功交付后,项目经理对项目团队成员进行绩效考核的时候,秉承论功行赏,多看功劳,少看苦劳。结合公司奖惩机制进行合理的利益分配。首先,要重点奖励 A 部门中全程参与项目 C 的核心团队成员;其次,酌情奖励 A 部门中虽然部分参与项目 C 但却做出较大贡献的普通团队成员;最后,也不要忘记 B 部门中全程参与项目 C 的核心支持成员。

##### 第三,利,利益共荣。

项目经理要懂得让项目全体成员在精神层面共享项目成功的荣耀。当项目 C

成功交付后,项目经理发送项目上线邮件,并在上线邮件中表达对项目全体员工的感谢,该邮件发给A部门和B部门中参与此项目的各团队成员,并抄送给更上一级领导知晓。项目经理在该邮件里一定要提到A部门和B部门中每一个参与者的名字,不要遗漏,无论他对项目C的贡献是大是小,至少在台面上要过得去,让大家共享这份跨部门项目合作成功的精神荣耀。当然,物质层面上的利益分配那是另外一回事,基本属于黑箱操作,不宜公开宣扬。

#### 4.3.4 诱

威逼利诱的“诱”——前景诱人、人情引诱、制度诱导和福利诱惑。

项目经理在项目管理工作,要努力做好一定尺度的“诱”。

##### 第一,诱,前景诱人。

项目经理要在项目执行中传递信心和力量,要时常给项目团队成员强化项目目标,要让他们能够预见当项目成功交付后,他们可以收获的精神荣耀、心理归属、能力提升和奖金奖励,力求让大家以参与项目工作为荣。这样的事业观,既是一种荣誉感,也是一股凝聚力。

##### 第二,诱,人情引诱。

项目经理对待项目团队各成员,要努力在工作中做到倾囊相授、在生活中做到体贴入微,要让大家感受到项目团队是一个温暖和谐的大家庭。项目团队各成员只有职能分工不同,没有高低贵贱之分。项目团队不一定要严格执行考勤管理制度,但一定要营造一种亲切友好的工作氛围。来来往往,适当的小恩小惠是人情引诱中不可或缺的润滑剂。譬如,每当有项目团队成员过生日的时候,项目经理申请活动经费,购买生日蛋糕并组织大家聚餐,给过生日的同事庆祝;每当中秋佳节的时候,项目经理申请过节经费,通过快递给项目团队各成员的家属寄送一份中秋月饼礼盒与一封感谢信。月饼虽不贵重,但项目经理这份心意和举动却令人感动。收到中秋月饼礼盒与感谢信的员工家属,也一定会联系员工本人,告诉他已收到公司寄送的礼物,同时还会鼓励他好好工作。

##### 第三,诱,制度诱导。

项目经理诱导项目团队成员执行项目制度的同时,也要重视他们的意见和想法,并让他们参与项目管理过程。避免因组织环境发生变化而导致项目制度出现水土不服的症状。譬如,某些项目制度的确立,要让大家知道,这个项目制度是



如何产生的,有哪些适用场景,和项目团队成员的切身利益有什么关系。

项目经理要诱导项目团队成员发挥各自的特长,鼓励他们进行有价值的创新并积极推动落地实现。要诱导项目团队成员选择适合自己<sup>①</sup>的发展方向,同时,在这个方向上找到适合自己的定位,并在这个定位上创造能够独当一面的机会,让他们充分施展个人在其专业领域的才干。

#### 第四,诱,福利诱惑。

项目经理要多为项目团队成员谋福利,让人有尊严的薪酬,加上福利诱惑,才能让他们拥有持续的工作热情。项目做久了,人都会疲倦,如果项目经理能把团队建设活动组织好、开展好,就是一种重磅的福利诱惑。在此基础上,再加上良好的项目运行管理机制,就更能激发斗志,稳定团队。

团队建设活动形式很多,包括但不限于聚餐、K歌和旅游等。团队建设活动的目的,就是让大家在一个相对集中、相对轻松的氛围内,相互认知、相互影响,让大家彼此之间更默契。尤其是项目经理组织出国旅游的团队建设活动,更能让大家开阔视野、放松心情,体验异域生活。

### 【案例 21】运用威·逼·利·诱组合推动即将被中止的项目前行

#### 【案例背景】

某社交媒体平台产品旗下的信息流改版项目,优先级高,但在执行过程中却遭遇阻碍。正当该项目按原计划开始进入由多个技术方参与的开发联调阶段的时候,其中一个技术方——信息流开发组的若干工程师,即将被公司安排支持项目B,迫使该项目被中止,无法按原计划如期上线。项目经理小张,面对项目B的开发资源争用,运用“威·逼·利·诱”等手段,和其展开博弈,竭尽全力地将其对信息流改版项目的延期影响降到最低。

#### 【威】立威信、显威严

立威信,不辜负业务需求方和项目发起人对信息流改版项目给予的厚望。

显威严,为了维护信息流改版项目的利益,项目经理就必须努力减少因项目B的开发资源争用,所引发的对该项目的各种不利影响。信息流开发组在该项目

<sup>①</sup> 可以理解为,在自己能力所及的范围内,使劲儿跳一跳就能够得着的层次。

正常执行期间被抽调，其中必有缘由。经与信息流开发组组长沟通之后，得知他们收到了上一级领导的指示。

### 【逼】逼领导、逼自己

逼领导，向领导重申，信息流改版项目是他在不久之前曾经最重视的高优先级项目，当时为了该项目的开发，不惜一切代价停掉了占用该项目资源的其他项目。信息流开发组作为该项目的核心开发资源，即将被抽调支持项目 B，导致信息流开发组和其他各技术方的开发联调工作无法按原计划继续执行，进而迫使该项目被中止。项目经理小张让领导重新评估，在当前的时间、资源约束下，这两个项目相比较，哪个优先级更高，优先开发哪一个。或者，看看能否并行进行。然后，再安排信息流开发组进行优先支持。

逼自己，在这件事情上，想要扭转既有开发资源被抽调的困境局面，想要减少因此对该项目造成的各种不利影响，就需要获得上一级领导的支持，自上而下地去推进。需要放下包袱、鼓舞勇气，勇敢去敲领导（老板）的门。

沟通后，领导还是决定安排信息流开发组优先支持项目 B。项目经理小张对此不服，持保留意见，又结合着“利”继续说服领导。无论是逼领导，还是逼自己，项目经理小张一心想着一定要把信息流改版项目做成。

### 【利】利益交换、利益分配

项目经理小张考虑到，信息流改版项目即使按原计划时间点正常上线，也还需要较长一段时间的数据积累，并通过线上数据效果分析，才能体现在该项目的绩效考核指标上。因此，时间不容耽搁，不想等到项目 B 结束之后再重新启动该项目，否则，一定会有诸多不利。

利益交换，在项目 B 的技术选型和技术方案中，发现需要用到手机端应用程序接口的开发，而此类工程师隶属于无线技术部门，项目 B 的负责人也曾经向无线技术部门协调过，但对方尚未答应支持。于是找到项目经理小张，想通过他的这层关系来帮助项目 B 去协调。项目经理小张因信息流开发组被抽调支持项目 B 的事情，正好也想找项目 B 的负责人沟通。因此提议：如果他能帮助项目 B 向无线技术部门协调一名手机端应用程序接口开发工程师来支持，那么，项目 B 就给信息流改版项目预留信息流开发组 30% 的开发资源。项目 B 的负责人私下里答应了，但预留信息流开发组 30% 的开发资源还得由项目经理小张自己去说服领导。这就相当于，为了促成合作，双方在追求自身利益、关注对方利益

的基础上，做了利益交换。

利益分配，在信息流开发组即将全部支持项目 B 的情况下，项目经理小张极力谏言领导把信息流开发组 30% 的开发资源预留下来，继续支持信息流改版项目。在谏言内容中，向领导重点强调了三点理由：

第一，如果把信息流开发组 100% 的开发资源都抽调支持项目 B，那么，对于信息流改版项目来讲，要向领导列举出可能会出现的各种不利影响；

第二，预留信息流开发组 30% 的开发资源，然后再和其他各技术方重新评估开发联调的最新时间计划，可以确保信息流改版项目继续前行，哪怕项目进度节奏慢一点、延期若干天之后才能上线，也总胜于该项目中止、等到项目 B 结束之后再启动；

第三，给项目 B 配备信息流开发组 70% 的开发资源，对于项目 B 来讲，也许只需在开发计划上微调即可，不会有太严重的影响，并且项目 B 的负责人对此也愿意接受。

最后，领导同意了项目经理小张的合理请求。信息流改版项目获得信息流开发组 30% 的开发资源，项目 B 获得信息流开发组 70% 的开发资源，这就相当于信息流开发资源在两个不同项目组之间的利益分配。

### 【诱】人情引诱、福利诱惑

人情引诱，项目经理小张能帮助项目 B 向无线技术部门申请手机端应用程序接口开发工程师，也是凭借之前他与无线技术部门的技术负责人在项目合作过程中所攒下的私人交情。通过这种私人交情，他自掏腰包，作为人情开销，在餐厅宴请无线技术部门的技术负责人一起吃饭叙旧。经过在饭桌上的撮合协调，无线技术部门终于愿意与项目 B 建立合作关系，为项目 B 提供手机端应用程序接口的短期开发支持，但具体开始介入的时间可能会比较晚。

福利诱惑，项目经理小张对于好不容易争取到的信息流开发组 30% 的开发资源，倍加珍惜，想要充分发挥他们的能量，恨不得把一个人当成两个人来用，就要在该项目的福利方面给予他们更多的诱惑。于是，项目经理小张给留下来支持信息流改版项目的信息流开发工程师们许下了一些承诺，如果该项目能按最新时间计划顺利上线，那么他们将可能获得什么样的内部福利、物质激励和精神荣誉等。

## 4.4 加·减·乘·除组合

### 4.4.1 加

加减乘除<sup>①</sup>的“加”——加强学习交流，加强合作沟通。

第一，加，加强学习交流。

项目经理要加强学习交流，才能适应不断发展变化的行业环境。

一方面，加强与公司内部其他职能部门同事的学习交流。譬如，与产品经理学习交流，了解最新互联网产品设计趋势；与交互设计师学习交流，了解主流互联网产品交互设计方法；与开发工程师学习交流，了解底层技术开发框架等。项目经理加强这方面的学习交流，既能增长自身综合知识水平，也能提高与各职能部门同事的沟通效率，进而提升对整体项目的把控能力。

另一方面，加强与公司外部项目管理同行的学习交流。每家互联网公司的体制不同，产品业务模式不同，因此，项目管理具体实践也会受到公司体制和产品业务模式的束缚。项目经理可以通过参加项目管理论坛和讲座等形式来认识其他互联网公司的项目经理，并与他们学习交流，取长补短，共同进步。

第二，加，加强合作沟通。

项目经理要重点帮助项目团队解决跨部门沟通合作问题。

普通项目经理的做法是，项目立项后，当发现有需要跨部门沟通合作事项的时候，再出面联系之前可能认识也可能不认识的合作部门接口人，进行合作事项沟通，然后项目开始顺利执行，直到上线发布，就完事了。

优秀项目经理的做法是，每当完成一个需要跨部门沟通合作的项目，及时回顾总结项目执行中的经验教训，进一步加强与合作部门接口人的沟通，探索双方后续可能合作的点，基于这些后续可能合作的点，以及所涉及的产品业务，再由合作部门接口人引荐，介绍其他接口人给项目经理互相认识，项目经理与新认识的接口人可以在非正式场合提前试探性地聊一聊彼此的合作意向。这就相当于提前认识和了解对方，既能为项目经理的人脉拓展做铺垫，也能减少双方在后续合

---

<sup>①</sup> 加减乘除本来是指数学中的四则运算，但如果把“加·减·乘·除”这四个字分别独立来看，那么，在项目经理个人能力提升等诸多方面却有另一番含义。

作中的磨合，进而提高跨部门沟通合作项目的执行效率。

#### 4.4.2 减

加减乘除的“减”——减少过高期望，减少冲突误解。

##### 第一，减，减少过高期望。

项目经理要懂得在什么情况下应谏言组织减少对项目结果的过高期望。笔者在本书 2.4.2 节中强调过一个观点，即“在一个组织中，如果要想取得一批（而不是一个）项目的持续成功，仅仅依靠项目经理的个人努力是远远不够的，还需要在一个适宜项目管理工作的开展的组织环境里，建立并完善一套有效的组织级项目管理体系作为支撑。”项目经理要认清一个事实，即使配备最优秀的项目团队，专人专项投入某个项目，也不一定确保该项目能够取得持续成功。所以，对于一个组织来讲，如果其组织级项目管理体系建设得不完整、不完备，更多的是依靠项目团队成员加班加点，追时间、赶进度地完成工作，那么，在这种情况下，就要减少对项目结果的过高期望。即使项目结果不尽如人意，也要以平和的心态勇敢面对，循序渐进地解决问题。

##### 第二，减，减少冲突误解。

项目经理要能及早预见并及时消除团队各成员或者各团队之间在项目执行中发生的冲突误解，以减少对项目带来不利影响。

场景 1，多个项目同时申请关键资源，发生冲突时的处理。

项目经理要主动和被申请资源所在部门的职能经理沟通，重新梳理优先级，按照当前各项目优先级次序，从高到低调拨资源给予支持。对于之前某些优先级相同，或者由于环境变化等原因导致优先级暂时无法确定的项目，项目经理要及时上报给更上一级领导知晓，并对无法确定优先级的项目给予重新排定。

场景 2，团队各成员对产品需求方案，产生误解时的消除。

项目经理要搞清楚产生误解的内容和原因，如果自己能够给团队各成员讲解清楚，就直接讲解；如果自己也迷惑不解、举棋不定，就要积极组织协调产品经理，让他继续补充和完善产品需求设计方案，并与团队各成员做进一步沟通讲解，直至消除误解。

### 4.4.3 乘

加减乘除的“乘”——上乘实施方案，上乘职业规划。

#### 第一，乘，上乘实施方案。

项目经理为了确保项目实施方案的高可靠，需要定好和盯好三种人<sup>①</sup>，依次是：负责方案设计生产的人、负责方案评审把关的人和负责方案拍板决策的人。在方案设计生产阶段，项目经理要从各职能部门定好第一种人，为方案评审做好前期准备；在方案评审把关阶段，项目经理要盯好第二和第三种人，召集他们召开各种评审会议并做好会议管理<sup>②</sup>，确保方案评审把关的效率和效果，最终得到上乘实施方案。总体而言，互联网项目的产品设计方案、交互设计方案和技术开发概要设计方案，对项目实施的质量品质有较大影响。

#### 第二，乘，上乘职业规划。

项目经理要有上乘职业规划，来规划自己的职业发展。不管你现在的职业发展状况是好是坏，时间如同白驹过隙，过去的终究会过去，未来不久也会到来。人往高处走，水往低处流。假如，你已成功入行项目经理并从入行到优秀，成为一名优秀项目经理，那么，然后呢？你想怎么发展？

项目经理在其上乘职业规划中，常见的四种职业规划举例如下。

##### 举例 1，做英雄，出业绩

相当于走项目管理专家的发展路线，即在项目管理专业领域，持续进行项目管理知识理论研究，并结合业务深入实践。通过自己的专业技能和经验，带领 PMO 项目经理团队，一起为组织战略发展服务，做一名出业绩的英雄。

##### 举例 2，做教练，培养人

相当于走项目管理培训师的发展路线，可能是在某项目管理培训机构做一名项目管理培训讲师，依据相关教材，为学员们进行 PMP 考试辅导培训；也可能

---

<sup>①</sup> 第一种人，负责方案设计生产的人，主要包括产品经理、交互设计师、视觉设计师、页面制作工程师、开发工程师和测试工程师等；第二种人，负责方案评审把关的人，主要是指各职能经理；第三种人，负责方案拍板决策的人，主要是指产品业务线负责人。

<sup>②</sup> 互联网项目在整个项目生命周期中的不同阶段，需要由项目经理召集召开各种会议来确保项目顺利实施，每种会议的会议主题、参会邀请人、会议输入和会议输出等会议管理的内容，将在本书的第 7 章中概要描述。



是在某项目管理咨询公司做一名项目管理顾问,专门为那些有项目管理培训需求的企业组织,进行项目管理个性化的课程定制培训;还可能是自己创办,或者与人合伙创办项目管理培训学校、培训公司等。

#### 举例 3, 做总监, 定策略

相当于走公司产品业务高级管理的发展路线,项目经理深谙项目管理,懂得职场中的为人处世之道,具备横跨多个部门沟通协调解决实际问题的能力。如果有机会被提拔,完全可以胜任公司某产品业务线总监的职位,指引产品业务线的发展策略和项目实施。虽然机会总是留给有准备的人,但在职场中,项目经理能否被提拔晋升,既取决于公司文化和环境,也取决于能被领导认可的程度,还取决于办公室政治层面因素。

#### 举例 4, 做高管, 定战略

相对于举例 3, 这又高出了一个层级。笔者认为,如果一家公司要选拔高层管理人员,或者核心业务部门负责人,都可以从公司内部优秀项目经理人群中来考虑,这样选拔出来的人员相对适合。因为优秀项目经理已经通过整合各部门资源来管理过很多大小项目,并成功交付项目结果,用实际行动证明了自己各方面的能力,同时也能让各团队成员信服。

选拔公司内部优秀项目经理逐步晋升高管人员,其适应性和稳定性一般都远远好于通过第三方猎头公司招聘进来的“空降兵”。对于公司老板来讲,如果抱怨公司内部没有适合晋升高管储备的“三合”人才,其实也恰巧暴露了他自己不善于用人;如果经常责备项目经理或者项目团队没有执行力,其实也恰巧暴露了他自己没有领导力;如果公开责备项目经理或者项目团队工作无能,其实也恰巧暴露了他自己的管理无能。

总之,上乘职业规划,对于项目经理来讲,非常必要。一旦认准,就要把握时机,抓住机会并采取行动。要时常这样逼问自己:你现在拥有的专业技能和经验,如果一个刚从学校毕业参加工作的新人,用两三年甚至更短的时间就全部都学会了,甚至比你更有潜力,但新人所要求的薪酬却只有你的一半,那时候你的年龄也大了,被后面年轻人追赶的压力也越来越大,你将怎么办?

### 4.4.4 除

加减乘除的“除”——除去心理负担,除去各种压力。

## 第一，除，除去心理负担。

项目经理在管理公司战略级别的项目或者一些重要紧急项目的时候，可能由于公司领导对此类项目的期望过高，加上时间紧、任务重等原因，经常会有比较重的心理负担。导致做事瞻前顾后、左顾右盼，甚至眼前工作受阻。其实，项目经理应该珍惜管理此类项目的机会，受到公司领导重视的项目，如果做得好，就会出彩，就会有物质奖励和精神荣耀双丰收。同时，也应该珍惜在项目遇到的困难和挫折，要将其看作一个难得的锻炼机会，勇敢面对，只要自己尽心、尽力、尽职、尽责就问心无愧。

尽最大的努力，做最坏的打算。即使项目最终失败了，那又能怎么样？可能的结果是，你暂时不被领导认可，拿不到项目奖金，失去了本年度加薪和晋升机会，甚至可能被罚钱。即使被罚了钱，那也罚不走你在项目中积累的经验教训。被罚走的只是钱，以后还可以再挣回来，而你在项目中积累的独特的经验教训，用钱买不到，只有你亲身经历过，才能深刻体会。活在当下，把那些过去已交付的项目，交给岁月去处理；把那些将来未立项的项目，留给时间去证明。

## 第二，除，除去各种压力。

项目经理的压力总是如影随形。通常来讲，那些重要紧急的项目，迫使项目经理赶紧实施交付，压力比较大；那些重要不紧急的项目，反而压力不大。当各种压力来袭的时候，总感觉必须要做紧急事项，这样就会让项目经理时常扮演“救火队员”到处“救火”难以停歇，各种压力也与日俱增。只有除去各种压力并保持旺盛精力，才能对项目问题做出快速反应，对项目趋势做出正确判断。没有压力就没有动力，有适当的压力，也并非坏事。压力，如同一块石头，对于积极的强者来讲，是垫脚石；对于消极的弱者来讲，是绊脚石。我们必须在各种压力下做出选择，无论是否喜欢、是否接纳，人生在世，这就是世道。

项目经理除去各种压力，最简便的方法是正念生活，不要纠结过去，不要恐惧未来。你在哪里跌倒，就先在哪里躺着，并立即停止逼迫自己，等你歇够了再爬起来行走，不要在各种压力之中拼命挣扎，而是要努力寻找释放的出口，将压力除去。但想要除去各种压力所产生的根源，必须从思维方式上来转变，具体做法包括但不限于：从晚睡晚起到早睡早起，从暴饮暴食到规律饮食，从自暴自弃到自强不息，从被动接招到主动出招，从事事紧急到重要优先，从消极怠慢到积极进取，从势不两立到合作双赢，从刚愎自用 to 拥抱多元，从忐忑不安到宁静致远……秉承这些思维方式转变原则，既能防患于未然，又能在大压力来袭的时候

避免或者减少你的损伤，轻松平衡你的工作和生活。需要放在心上的事情很多，但有一件事情绝对不能放在心上，那就是——成败得失。

## 4.5 本章小结

本章主要讲述了项目经理的领导力、项目经理的影响力、威·逼·利·诱组合及加·减·乘·除组合等四部分内容，这些都是项目经理进阶修炼必备的技能。

项目经理领导力是项目经理为了激励他人，自愿在组织中做出卓越成就的能力，也是一门让别人心甘情愿做你想要完成之事的艺术，更是项目经理情商的重要体现。领导力艺术是项目管理艺术在具体实践中的魅力呈现，因而具备艺术的审美特质，它既是对领导方法的创新，也是对领导实践的升华。项目经理想要充分发挥领导力的艺术特质，既要结合“领导力三步曲”和“领导力四原则”来不断地修身悟道，也要结合自己的独立思考，努力做到刚柔相济和方圆兼顾。切记不能过分依赖以往零散经验和潜意识里的本能直觉。

最能体现项目经理领导力价值的地方，就是当项目团队面临困境的时候，项目经理通过内心强大的力量，让大家在黑暗中看到光明和希望，在沮丧中受到鼓舞和激励。无论哪种组织结构，项目经理领导（指挥）自己的下属最容易，因为上级领导（指挥）下级可以依靠法定权力。然而，想要领导（指挥）其他外部门同事却非常困难，人家凭什么听你的？因此，项目经理横跨多个部门领导的能力，必须要依靠领导力来支撑，要在领导力方面多下工夫。

项目经理的影响力在项目管理过程中无处不在，想要影响别人，首先得影响自己。项目经理真正的影响力源于项目经理对项目全部干系人的真诚和尊重。如果项目经理的内心缺乏真诚和尊重，那么，就一定不会有真正的影响力。项目的“临时性”特征，决定了每个项目都有明确的起始时间和结束时间，并且期限往往很短暂。也许，在你还没来得及向大家展示你的某些权力来源的时候，这个项目已经接近尾声。因此，项目经理想要在短期内快速提升影响力，就要学会运用多种不同的重要权力来源组合。

项目经理提升影响力，推荐的重要权力来源组合是“参照权力+专家权力”。项目经理永远都不要简单地认为：只要拥有了法定权力、奖惩权力和强制权力，就能对项目全部干系人产生重要影响。因为这三种权力来源都有很强的时间约束性，基本都是过期作废。如果项目经理在其服务的组织里能够拥有一定的法定权

力、奖惩权力和强制权力，那固然利好；如果没有，也没关系，关键是要最大限度地发挥好“参照权力+专家权力”组合，同时也要把（人格）魅力权力默认纳入该组合。在影响力的所有权力来源中，强制权力和奖惩权力中的惩罚权力，如果不是在万不得已的紧急情况下，不要使用。因为这两种权力来源经常会给项目干系人带来不好的结果，会对项目执行产生负面影响。

项目经理除了要掌握威·逼·利·诱组合与加·减·乘·除组合等技能以外，也要积极参加项目管理领域的各种论坛和峰会。多学、多听、多记、多认识一些牛人，你认识哪个牛人不重要，重要的是让你认识的牛人也认识你，这样才能站在牛人的肩膀上快速进步。同时，还要善于利用项目管理领域的各种知名期刊、杂志和社区力量，让自己的擅长和成绩能够得到充分的展示和肯定，因为这个时代，酒香也怕巷子深。另外，要坚持多写作多分享，努力将自己的文章作品发表在项目管理领域的知名期刊、杂志和社区上，以便于结识和影响更多同行人士，并从他们的反馈中得到进步。多写作，可以记录你的心得体会、分享你的思想观点，同时也是最好的思维训练途径，没有之一。

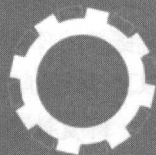
优秀项目经理是那种可以给项目团队带来威胁的人，这种人会威胁到项目团队中某些希望保持现状的成员，进而逼着他们不断成长和进步。然而，一个可以推动变革发生的项目经理，实际上也是一股破坏稳定的力量。当你入行之后，从普通项目经理，历练成长为优秀项目经理，你就会越来越关注你的工资收入。其实，你的努力和你的工资收入，具有一定的时间差。你现在的工资收入，是你前些年努力的结果；而你现在的努力，又决定着你在未来几年的工资收入。正所谓“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域”。

项目经理在职场中的进阶修炼，一定会遇见各种形形色色的人，无论是提拔你的好人，还是踩你一脚的坏人，都可能是推你一把的贵人。所以，一定要专注和努力，否则，你的贵人想拉你一把都找不到你的手在哪里。



## 第5章

# PMO，掀起你的盖头来



一家公司想要做好一个项目并不难，难的是能够同时把全部现行项目都做好。PMO 在项目各方组织行为关系中的统筹协调，是一种非常微妙的平衡过程，如同一个方形桌子，为了能够让方形桌子立稳，至少需要安装三条腿来维持平衡，如果其中一条腿断掉，就会失去平衡。

提供价值是 PMO 管理运作的核心之一。PMO 的管理运作过程既要遵照“以证明为基础”的做事原则，也要努力度过支持型 PMO 难以存活的生存期，还要向更高成熟度等级的控制型 PMO、战略型 PMO 迈进。努力做到不忘初心、共享愿景、资源统合、流程统一、工具整合。

## 5.1 我眼中的 PMO

### 5.1.1 什么是 PMO

PMO 即 Project Management Office 的英文缩写,可以理解为项目管理办公室、项目管理部或者项目管理(服务)中心,它是企业组织为了增强其自身的项目管理能力而设立的一种职能机构。PMO 身兼数职,它既是在组织层面把项目管理制度流程、过程方法和工具应用的最佳实践进行系统化沉淀与标准化传承的职能服务部门,同时又是扮演项目管理专家、布道者、大管家、润滑剂和安全护航员等多重身份角色的多面手。譬如,PMO 扮演布道者,为提升组织级项目管理成熟度提供专业能力指导;PMO 扮演大管家,为推动组织战略成功实现提供支持服务保障;PMO 扮演安全护航员,为确保公司核心业务又好又快地前进发展保驾护航……

不同的公司会对 PMO 赋予不同的期望,在各种不同的期望中,有一个共同的交集,就是期望 PMO 所做的努力能够推动公司所有现行项目的成功。PMO 所服务的各项目、项目集与项目组合之间,未必相互关联,也可能各自独立。从推动一批项目的持续成功,到推动组织战略目标的成功实现,PMO 都发挥着中流砥柱的作用。根据 PMO 对项目的管理和控制程度、组织级项目管理成熟度,以及 PMO 所处的组织结构和组织文化等参照指标,通常把 PMO 划分为三种类型,即支持型 PMO、控制型 PMO 和战略型 PMO。每种 PMO 类型的成熟度、基本含义、优点和缺点如表 5-1 所示。不同的公司可以根据其自身的经营发展需要,来选择设立不同类型的 PMO。

表 5-1 每种 PMO 类型的成熟度、基本含义、优点和缺点

PMO 类型	成熟度	基本含义	优点	缺点
支持型 PMO	初始级	扮演项目咨询顾问角色,主要为项目提供最佳过程实践指导、框架模板、知识管理、相关培训及来自其他项目的经验教训等管理支持服务	拥有丰富的项目管理知识理论指导和实践资源案例库	对项目执行的管理和控制制度较弱,影响力也较小
控制型 PMO	已管理级	通过采用先进的项目管理方法论、制度流程、框架模板和自动化工具等方式来管理和控制项目,并为项目执行提供全面支持	对项目执行的管理和控制程度较强,具有较大的影响力	如果早期缺乏公司管理层的授权和支持,就很难推行



续表

PMO 类型	成熟度	基本含义	优点	缺点
战略型 PMO	优化级	负责公司全部项目的筛选、立项和执行，并直接管理和控制项目，能够参与战略目标制订和战略任务分解，具有承上（战略分解）和启下（立项执行）的双重作用，同时也是 PMO 发展的高级阶段	对项目执行的管理和控制程度最强，并能确保所有项目不偏离组织战略目标	建立时间比较漫长，需要公司有足够的支持、积累和耐心，否则很难达成期望

5.1.2 PMO 诞生背景

1. 职能角色分离与职责分工细化，孕育 PMO 诞生

早期的或者初创的互联网公司，多数产品经理和技术开发人员都承担着多种职能角色。产品经理除了做产品需求分析、产品设计等分内工作以外，还要做交互设计、项目跟进（跟踪和推进）、资源协调和产品功能测试等分外工作。技术人员除了做技术架构设计、程序编码实现等分内工作以外，还要做产品性能测试、上线部署等分外工作。事实上，从标准规范的职责分工来讲，交互设计属于交互设计师的工作范畴，产品功能测试、性能测试属于测试工程师的工作范畴，上线部署属于运维工程师的工作范畴，项目跟进、资源协调属于项目经理的工作范畴……当公司逐渐地做强、做大，现行项目越来越多的时候，如果依然是一个人同时兼任多种职能角色，那么一定就会感到力不从心，必将影响项目进度和项目节奏。因此，随着行业发展、市场竞争和组织环境变化等因素的影响，必将逐步地催生各个职能角色的分离与职责分工的细化。互联网公司产品经理角色和技术开发角色，在其职能角色分离前后与职责分工细化前后的变化，按照从左到右的顺序来对比，分别如图 5-1 和图 5-2 所示。

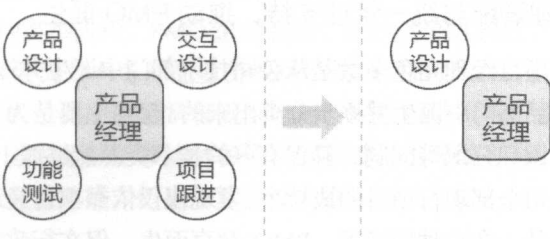


图 5-1 产品经理职能角色分离前后与职责分工细化前后的变化

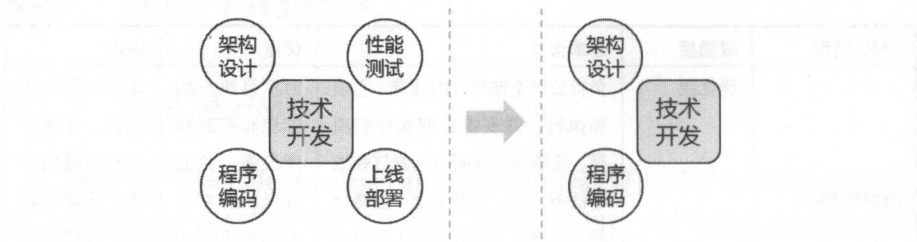


图 5-2 技术开发职能角色分离前后与职责分工细化前后的变化

项目跟进和资源协调工作，从产品经理职能角色中分离、从职责分工中细化出来之后，就成为互联网公司项目经理在早期的基础工作职责之一。后来，随着项目经理人群的不断聚集，在很大程度上又孕育了 PMO 的诞生。项目经理和 PMO 之间的相同点，就是他们所做的努力都要基于组织战略目标战略分解。两者之间的不同点，可以从他们的关注要点、资源掌控、管理范围和隶属关系等维度来比较，如表 5-2 所示。

表 5-2 项目经理和 PMO 之间的关系比较

比较纬度	项目经理	PMO
关注要点	关注特定的项目目标	追求组织在战略执行上的需要，创造促进业务目标实现的潜在机会
资源掌控	只对分配给本项目的资源拥有控制权	负责调配和优化所有项目共享的组织资源
管理范围	管理单个项目、项目集或者项目组合的进度、成本、范围和质量等项目管理制约因素	从组织全局视角，对项目管理制度流程、过程方法、风险监控、考评指标，以及各项目、项目集与项目组合之间的依赖关系进行全面管理
隶属关系	相当于 PMO 中的个体，PMO 中的主要成员	相当于项目经理的“娘家”，项目经理的辅导站，项目经理的加油站

2. 资源合理调配与统一管理支持，推动 PMO 诞生

互联网公司项目经理角色多数是从公司技术部门中诞生并逐步分离出来的，也有少数是从产品部门中诞生并逐步分离出来的。起初主要是为了解决多方技术资源的争用、协调和分配等问题，确保有限的技术资源能够派上最合理的用场。后来为了提高公司全部现行项目的成功率，发现仅仅依靠项目经理的个人力量非常难以维系。于是，在这种情境下，PMO 孕育而生，但在行政级别关系上却依然隶属于技术部门领导和管辖。

经过一段时间的运作，PMO 在这种组织结构上就会遇到发展瓶颈：由于技术部门属于技术资源提供方，需要为项目执行提供技术资源支持；PMO 属于全部项目资源协调方，为确保项目执行顺畅，不仅要协调技术资源，而且还要协调产品设计资源、交互设计资源和测试资源等多种不同的资源来共同协作。因此，PMO 作为全部项目资源协调方，如果长期被其中一种资源提供方（技术部门）来领导和管辖，那么势必就会造成在公司组织结构上的不均衡、在层级汇报关系上的不合理，另外，这样也无法让其他资源提供方信服。虽然多数 PMO 是从技术部门中起源、诞生和成长起来的，但想要突破 PMO 的发展瓶颈，就必须得从技术部门中独立分离出来，也要独立于各职能部门。

PMO 在互联网公司的出现解决了一批项目在跨部门沟通协作中的问题，进而快速提升了项目成功率。假如没有 PMO，少数几个项目也能勉强应对，但是当项目数量多了以后，所有的项目经理都去找各职能经理要资源，并且每个项目经理也都会在各自利益的驱动下，认为自己带的项目最重要。因此，各职能经理的资源分配就会受到人情关系、优先次序和制度流程等因素的影响而左右为难。在这种场景下，就需要出现一个能够统筹协调全部项目资源的部门，对全部现行项目资源进行统筹协调、合理调配，并将关键资源安排分派到最有利于组织战略目标达成的项目、项目集和项目组合，这个部门就是 PMO。

### 5.1.3 PMO 成熟度演进

PMO 诞生之初，当还没做出什么成绩的时候，也许无法令人信服，甚至在项目资源调配方面都困难重重。握有项目资源的各职能经理，很可能会认为 PMO 算什么？我自己部门内的资源凭什么要由 PMO 来调配？PMO 又不是我领导，而且跟我又不熟。所以，每当 PMO 产生重大演进的时候，都常常伴随着组织结构的调整或者组织制度的变革。PMO 只有充分发挥其专长，才能帮助各项目团队卓有成效地交付满足业务需要的应用成果。

PMO 成熟度演进过程中，通常会依次经历支持型 PMO、控制型 PMO 和战略型 PMO 这三种类型阶段。PMO 组建初期，成熟度等级较低，属于初级水平的支持型 PMO，主要为公司各产品业务线提供初级项目管理支持工作。PMO 项目经理在项目跟进的过程中也经常会受到阻碍，对项目的影响、管理和控制程度，以及各产品业务方对他们能够接纳和认可的程度，也都很有限。支持型 PMO 虽然有很多不尽如人意之处，但也总算差强人意。

支持型 PMO 经过一两年的发展，随着项目经理在项目管理知识理论、实践经验等方面的不断进步，PMO 在组织级项目管理成熟度、组织级项目管理体系

建设等方面不断提升，支持型 PMO 依托公司业务实际，陆续开始专注于项目管理方法论研究与落地、项目过程改进、数据报告分析及项目经理队伍培养等方面。PMO 成熟度等级也逐步提升，达到已管理级，这就标志着支持型 PMO 开始迈向控制型 PMO 的发展阶段。

控制型 PMO 经过两三年的发展，将之前积累起来的项目管理方法论、项目过程改进经验、数据分析结果和组织级项目管理体系建设成果等管理过程资产，沉淀成为一种“创业积累”，并将它们与公司经营发展互相结合起来，逐步地为推动组织级项目管理体系所依托的制度变革和文化缔造，提供重要依据；逐步地为确保公司战略目标、战略方向和战略决策的正确制订，提供重要参照；逐步地为支撑公司战略分解、战略实施和战略落地的有力执行，提供重要保障。同时，PMO 也陆续肩负起公司各产品业务线全部项目的立项筛选、立项可行性分析，以及项目过程评测与项目结果评价等方面的工作职责。那时控制型 PMO 成熟度等级也得到进一步提升，达到优化级，这就标志着控制型 PMO 开始迈向战略型 PMO 的发展阶段。

## 【案例 22】光荣的荆棘路，某知名互联网公司 PMO 成熟度的演进发展

### 【背景概述】

某知名互联网公司 A 旗下的 W 事业部，主要负责某社交媒体平台产品在用户 PC 端与手机 WAP 端的产品设计、开发和运营等相关工作。该产品在手机客户端的相关工作，当时由与 W 事业部平行的无线事业部来承担。A 公司 PMO 隶属于 W 事业部，在其成熟度的演进发展路线上，经历了从初始级的支持型 PMO 到已管理级的控制型 PMO 两个发展阶段。

### 【从诞生到初始级的演进发展】

PMO 在这一阶段的演进发展是一个从无到有的过程。在 A 公司 W 事业部最早期的组织结构中，包括产品部、UED、技术研发部、测试部、运营部和市场部等职能部门。W 事业部起初没有专职的项目经理，所有的项目管理工作，多数由相应的产品负责人或者技术负责人来承担。

这一阶段，W 事业部尚未形成系统完善的项目管理制度和流程，因此，项目管理的相关工作，既没有统一的行为规范，也没有可参照的标准依据，管理模式比较粗放。项目经理的角色界定和职责定位也不清晰，项目一旦出现棘手问题，就时常发生互相推诿、扯皮的情况。后来，多种多样的问题在项目执行中不断地

暴露和激化，但却又得不到快速有效的解决……于是，公司对项目管理的需求也就变得日益强烈，并逐渐地意识到，需要从组织全局高度对全部现行项目进行统一管理、集中控制，主要体现在以下方面：

- 能够对项目关键资源进行合理调配；
- 能够明确项目团队各成员角色分工；
- 能够合理制订项目计划并推进执行；
- 建立问题风险的快速响应处理机制；
- 完善项目管理基本制度和流程规范；
- 探索项目管理过程改进与创新实践。

以上这些对项目管理的需求虽然看似很简单，但却是 W 事业部在项目管理方面的正式起航。最后，A 公司 W 事业部旗下的 PMO 就在这样的背景之下孕育而生，当时形成的组织结构及其主要职能角色如图 5-3 所示。支持型 PMO 在成熟度等级为初始级的发展阶段，主要为公司解决了能够从组织全局高度对全部现行项目进行统一管理、集中控制的一系列需求。

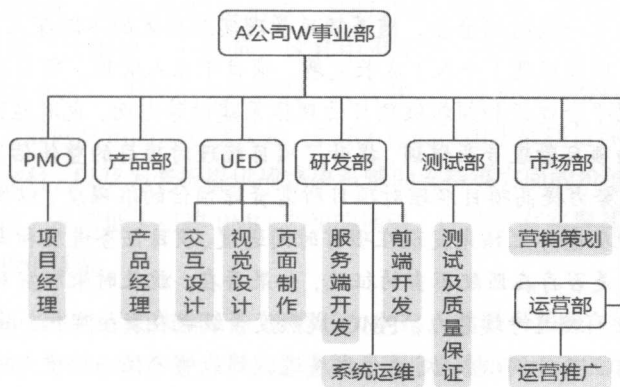


图 5-3 A 公司 W 事业部的组织结构及其主要职能角色

### 【从初始级到已管理级的演进发展】

这一阶段，PMO 的演进发展是一个从有到优的过程。为了降低横跨事业部沟通协作之间的内耗，摆脱该社交媒体产品在运行体制上存在条块割据的状况，公司管理层从组织战略的视角对 W 事业部和无线事业部进行了组织结构调整，把该社交媒体产品涉及手机客户端的相关工作，从之前的无线事业部剥离出来，按照团队相关职能角色并入 W 事业部。公司管理层对这两个事业部进行组织结构调整之后，相关职能部门的设置没变，依然如图 5-3 所示。其中最大的变化

有两点：第一，在整体业务承接方面，使得该社交媒体产品在用户 PC 端、手机 WAP 端和手机客户端的相关工作，全都由 W 事业部来负责；第二，在 PMO 项目管理工作范围方面，也随着业务范围的扩大而不断扩展，内容覆盖了该社交媒体产品涉及的全部平台、终端。

随着 A 公司对项目管理的逐渐重视，也陆续加大了对项目管理的各种投入。人力资源部门通过邀请多位业界知名项目管理培训专家，在全公司范围内，面向各产品经理、项目经理、技术经理和各职能部门负责人，多次组织开展项目管理专业培训，极大地培养了大家在项目管理方面的思想意识，并鼓励项目管理人员参加项目管理专业资格认证考试。至此，成熟度等级为初始级的支持型 PMO 已经难以支撑 W 事业部经营发展的需要。于是，W 事业部总经理又对 PMO 的定位和发展提出了更高期望。随后，PMO 团队也以此为契机迎合领导要求，努力做到了“战必胜、攻必克”。将先前多次在项目管理专业培训中学到的一系列项目管理干货，与公司行业特点、部门文化体制和产品业务需求等互相结合起来，探索并制订出一套符合公司经营发展需要的、本土化的项目管理模式，使各职能部门在项目执行中的各种协作达到了前所未有的默契，项目成功率也因此大大提高。

又经过较长一段时间磨合，随着项目管理实践模式的不断深入。PMO 在部门管理运作、项目经理（个人）成长发展、项目干系人管理、项目风险管理、项目管理信息化平台建设和组织级项目管理体系建设等方面，也有显著提升。尤其是通过之前的项目管理专业培训，提升了项目经理对项目的整体估算能力。在项目启动阶段，努力提高项目经理对项目所需资源预估的准确度，以便于在项目执行阶段尽早地从整体上预先发现在项目时间进度、项目任务进度和当前项目资源占用等方面，是否存在匹配不当的征兆，如果存在，就及时采取应对措施来帮助项目规避风险。经过持续努力，PMO 成熟度等级也在发生变化，由初期阶段只能确保单个重点项目偶尔成功，逐步发展过渡到能够确保一批重点项目持续成功、安全交付，进而从量变到质变，成熟度等级从诞生初期阶段的初始级，迈向了更高成熟度等级的已管理级。另外，A 公司 W 事业部的组织结构、组织文化和组织环境，也为 PMO 的更好发展奠定了坚实基础。

“打铁还需自身硬，绣花要得手绵巧。” PMO 成熟度等级提升、类型演进，能否从支持型 PMO 顺利发展到控制型 PMO，然后再从控制型 PMO 顺利发展到战略型 PMO，主要依赖三个方面。首先，依赖 PMO 各成员在项目管理专业能力、素质修养和业务水平等方面的不断提升；其次，依赖公司管理层在态度和行动上对 PMO 的重视；最后，依赖于公司在组织结构、组织文化和组织环境等方面，能够为 PMO 提供一片适宜项目管理工作开展的土壤。从时间轴上来看，PMO



想在成熟度等级提升方面实现从初始级到优化级的飞跃，至少需要经历三四年的发展。由于受到多重客观因素影响，在互联网公司，很少有PMO能够幸运地从成熟度等级为初始级的支持型PMO，逐渐发展到成熟度等级为优化级的战略型PMO。因为有很多PMO，大约接近50%的比例，可能在其发展的征途上，就遭遇夭折或者被边缘化。

## 5.2 PMO 使命担当

### 5.2.1 PMO 价值使命

大约从2009年开始，很多互联网公司为了增强自身的项目管理能力，确保组织战略目标顺利实现和商业价值成功交付，纷纷组建了PMO。截至2016年，在这七年多的时间里，PMO在其所在组织中设立和存在的必要性，也是在各种尴尬、多种质疑和广泛争议中，逐渐被证明、被认可、被接纳。在此期间内，有的PMO被边缘化，有的PMO被解散，有的PMO被合并，还有的PMO在被解散之后又被第二次组建……然而，这其中也不乏一些管理运作良好的标杆型PMO，这样的PMO，不仅不会被解散、被合并，而且还会越做越强大。但是，中国大多数互联网公司的现实状况是，PMO在确保组织战略目标顺利实现、商业价值成功交付，以及为老板提供战略决策辅助支持等方面的价值贡献，看起来依然略显微薄，通常低于组建PMO之初的期望，往往没有实现其自身应该发挥的（管理）价值使命。

任何企业组织中的任何部门，想要长久生存，都要为其所在组织贡献价值，PMO也不例外。PMO的价值，不只是管控，更多的是引领和驱动，它引领团队提升组织级项目管理能力，驱动组织战略转化为具体项目落地实现。PMO的价值使命积极影响着公司正确做事的战略执行力，想要推动战略执行力落地转化为项目生产力，既要以为OPM3<sup>①</sup>作为理论基础，又要以PMO作为各方的连接桥梁。

---

<sup>①</sup> 即 Organizational Project Management Maturity Model 的英文缩写，翻译为“组织级项目管理成熟度模型”。OPM3 是 PMI 发布的一种项目管理标准，它是评估组织通过管理单个项目、项目集与项目组合来实现战略目标的能力方法，它为使用者提供了丰富的自我评估和评价标准，用以制订相应的过程改进计划。OPM3 强调要从组织结构、组织文化、专业技术和人力资源等四个方面，来创造有利于项目管理活动的制度环境，从而提升组织级项目管理能力。由于 OPM3 不是本书的讨论重点，所以后续章节也不再过多讲述。

一方面，公司期待PMO贡献价值，但组建PMO之后又会增加公司经营成本；另一方面，不组建PMO同样会让公司各部门之间产生各种内耗。或许，在项目执行中，遇到的问题、麻烦和冲突多了，PMO的价值使命才会自然凸显。

PMO 需要站在第三方视角，从公平、公正的立场来看待和处理项目管理中遇到的各种棘手问题，千万不能与某个或者某些职能部门的利益捆绑在一起。否则，PMO 就会在其价值使命的执行中失去平衡。虽然 PMO 站在第三方视角，但是这并不代表 PMO 是完全脱离组织的独立的第三方机构。事实上，PMO 自诞生之日起，就不可能过得这么洒脱，它的一举一动都会与组织中的其他职能部门紧密相连、相互影响。对于公司老板来讲，想要提升公司内部综合管理能力，通常都会从组织全局视角来思考如下问题：

- 由谁来负责归纳总结项目成功经验，并能将项目成功经验传承和发扬？
- 由谁来负责归纳总结项目失败教训，并引以为戒，避免下次重蹈覆辙？
- 由谁来负责制订、完善并推动执行各种项目制度、流程、规则和模板？
- 由谁来负责确保组织战略目标顺利实现、公司全部现行项目成功交付？
- 由谁来负责打造职业项目经理队伍、推动组织级项目管理成熟度提升？

不难发现，上述每个问题中提到的“由谁来负责……”中的那个谁，指的就是 PMO。如果通过对上述每个问题的独立思考，来洞悉 PMO 最重要的价值使命，那么 PMO 最重要的价值使命是：公司或者其他组织为了增强其自身的项目管理能力，为了更好、更快地推动组织战略实现而设立的一种职能机构。价值使命的具体体现，包括但不限于：

- 打破各部门沟通合作的壁垒，为各方搭起诚挚沟通、亲密合作的桥梁；
- 建立项目资源池的共享机制，确保关键资源做到合理调配、高效利用；
- 建立项目风险监控预警机制，不断提升项目风险防范和应急处理能力；
- 项目规范化管理，持续改进项目管理过程方法、制度流程和更新机制；
- 通过各种知识管理库、提案数据库，来推动项目实施成果分享和复用。

也许，有些互联网公司在台面上没有组建 PMO，但一定会有一个或者多个职能部门，有意无意地来为公司承担着 PMO 这个角色。并且，他们承担 PMO 角色的时候，完全是主动的、下意识的、不自觉的，丝毫没有被客户强迫要求。对于过往项目中的失败案例，当 PMO 归纳总结项目失败教训之后，如何督促各职能部门引以为戒，避免下次重蹈覆辙，是推动问题解决的重中之重。有时候，某些职能部门认不清 PMO 的价值，甚至某个职能部门会认为本部门的项目一旦被 PMO 介入管控，就是一种干涉、瞎指挥。类似于这种暂时不被某个职能部门

接纳、认可的现状，在 PMO 演进发展的道路上在所难免。应对这类现状，需要 PMO 努力做好自己的事情，不必顾虑太多，就如同你走路的时候，不小心踩到了几个绊脚石子，你也完全没有必要再对每个绊脚石子都踢一脚。

PMO 的价值使命会随着不同公司的不同组织结构、组织文化和组织环境的影响而略有差别。有的公司不认可 PMO，有的公司太认可 PMO，如果 PMO 在公司里得不到合理定位，就难免令其处于尴尬境地。如何让公司老板高度重视 PMO 一直是一个难题。因为很多公司老板都喜欢单纯从赢利的视角去看待 PMO，急功近利。他们想要立竿见影地获取由 PMO 带来的利益，并且又不愿意给 PMO 更多的时间和支持，从而阻碍 PMO 的稳健发展。然而，这种境况也倒逼 PMO 不断思考以下问题，来逼自己成长进步。

- 有 PMO 和没有 PMO，对于公司经营发展来讲，有什么差别影响？
- PMO 的核心价值贡献在哪里？如何做到准确的数据度量并持续提升？
- PMO 最重要的使命是什么？能够给公司和部门带来什么样的利益？
- PMO 与组织结构、组织文化和组织环境的关系是什么，如何平衡？
- PMO 如何更好地推动组织战略目标实现、支撑公司快速稳健发展？
- PMO 如何将自身长远发展与公司战略、产品业务紧密联系在一起？

## 5.2.2 PMO 职责担当

与 PMO 在公司或者其他组织中担当的职责相对贴近的部门，应该是军事单位中的各级参谋机构，最典型的例子，就是某军中央军委联合参谋部。PMO 对内相当于公司全部现行项目的总调度师，PMO 对外体现的是组织级项目管理能力。PMO 要站在整个组织制度设计的高度，来通盘考虑总体项目运作，为公司设计最适合的项目管理制度流程和过程方法，并监控、辅助其正常运转。很多互联网公司只有发展到一定规模之后，才会考虑组建 PMO 或者类似机构。同时，PMO 作为服务管理部门的基本性质，也决定了每家互联网公司都不可能设立很多的 PMO 相关职位。

PMO 职责担当可多可少、可大可小，通常要依据公司对项目管理的总体需求，结合 PMO 所处的组织结构、组织文化和组织环境，以及公司经营发展的需要来进行个性化定制。事实上，也没有哪些项目管理类教材和课本能够对 PMO 职责给出标准完美的内容定义。虽然，不同公司对 PMO 赋予的职责担当因不同情况而不尽相同，但归根结底都不外乎：利用一切可利用的优质资源、过程方法和监管模式，来提升公司整体项目管理水平，追求公司全部现行项目的持续成功，更好更快地推动组织战略目标实现。

总体而言，绝大多数互联网公司 PMO 的主要职责，都可以总结如下：

- 建立并完善公司项目管理方法论，帮助公司追求最佳的项目管理实践；
- 建立并实施若干通用的项目管理过程和模板，不断推动管理过程改进；
- 建立并推行规范的流程、方法和术语，提高项目沟通协作效率和效果；
- 搭建并维护项目管理工具，促进项目流程协作、过程监管实现信息化；
- 负责全部项目的实施和管控，解决各种项目问题风险，确保项目安全；
- 推动组织级项目管理体系建设，探索制度流程、过程方法的最佳实践；
- 加强项目经理队伍建设，对项目、项目经理和项目成员进行绩效考核；
- 为公司各部门提供项目管理培训和指导，提升公司全员项目管理能力；
- 传承和发扬项目管理经验，降低项目成本和风险，提升项目过程品质；
- 通过项目审计来监督对项目管理规范、政策、程序和模板的遵守程度。

参照以上总结的 PMO 主要职责可以看出，PMO 核心职责担当不外乎是：组织级项目管理体系建设、项目经理人才培养、项目过程改进指导、项目问题风险规避应对、项目执行监管和项目管理信息化平台建设等诸多事宜，并以此来推动组织战略目标实现。PMO 的核心职责担当，通常由项目风险来驱动，并从项目风险出发来推动业务实现。项目立项之初，评估可能存在的风险类型和风险点，进行风险分析与追溯，设定应对策略和预期目标，然后逐一展开落实。其中的核心要点，就是需要 PMO 能够努力做到：

- 在事前，未雨绸缪，防范问题风险发生，储备应对方案；
- 在事中，按需应变，控制问题风险蔓延，推动快速解决；
- 在事后，扬长避短，及时总结经验教训，防止重蹈覆辙。

## 5.3 PMO 实践精髓

### 5.3.1 以组织战略实现为依归

企业组织在应对快速发展变化的市场经营活动中，有两个管理，将起到非常关键的作用。第一个管理是“战略管理”，第二个管理是“项目管理”。这两个管理相互依托、相辅相成，如同公司经营发展过程中的左膀右臂。其中，战略管理立足于公司经营发展的长远和宏观，它是公司制订并贯彻执行中期、长期战略的重要活动，重点考虑的是公司核心竞争能力；项目管理立足于公司经营发展的现状和未来，它是支撑公司快速稳健发展的主要手段和重要保障，重点考虑的是如

何更好更快地推动组织战略目标成功实现。

俗话说，家家有本难念的经。对于每个家庭来讲，有本难念的经；对于每个公司来讲，也同样有本难念的经。公司组建PMO，主要就是为了让PMO帮助公司念好那本“难念的经”，帮助公司做好“开源<sup>①</sup>节流<sup>②</sup>”中的“节流”。相对而言，在三种PMO类型中，最难运作的就是支持型PMO。因为支持型PMO的所作所为，多数都属于服务支持性质，这样就使支持型PMO缺少权力、权威和影响力。打个比方，支持型PMO职能定位，犹如雾里看花、模糊不清；它的职责划分，犹如冰火两界、千差万别；它的生存状态，犹如水深火热、煎熬尴尬……所以，支持型PMO价值贡献自然难以突显。然而，很多公司的PMO都属于支持型PMO，或者介于支持型PMO与控制型PMO之间，真正能够拥有战略型PMO的公司属于极少数。总之，无论身处哪种类型阶段的PMO，想要让其发展得越来越强大，成熟度和影响力不断提升，都必须特别关注组织战略，紧密围绕着如何又好又快地推动组织战略目标实现。

### 【案例 23】以组织战略实现为依归，高效开展 PMO 工作实践

#### 【前言规则】

通常来讲，公司管理层制定好战略目标之后，首先会要求公司各职能部门负责人进行战略目标分解，并认领各自需要完成的战略任务；然后把需要待办的战略任务都转化为具体落实的事情；最后由 PMO 负责牵头并牵引整个链条，把这些具体落实的事情，再转化为一批项目、项目集与项目组合来实施并交付，同时，在实施过程中，PMO 对它们进行全程项目生命周期管控。

#### 【背景简介】

某知名互联网公司 A 旗下的社交媒体平台产品，因公司经营发展需要，分别制定了短期战略、中期战略和长期战略。其中，短期战略：打造中国最大的信息分享平台；中期战略：打造中国最大的、基于兴趣图谱的社会化媒体平台；长期战略：通过社会化媒体与商务平台的整合，实现真正的生态圈。

假如，现阶段正处于实现短期战略的路上。为了实现该短期战略，需要重点基于用户规模、收入规模和公司市值来充分思考以下两点：

<sup>①</sup> 这里的开源，是指由销售部门通过销售产品和服务来帮助公司获取经济收入。

<sup>②</sup> 这里的节流，是指由 PMO 来帮助公司在内部管理方面降低内耗、降本增效，提升内部管理效率。

第一，做什么样的事情？

有些事情，虽然能想到，但却做不到；有些事情，即使勉强做到了，但最终也会输。那么，做什么、不做什么、做多少？

第二，应该如何做事情？

具体来说，如何与体量比自己大的对手们竞争？是否需要模仿他们，难道是他们做什么我们也做什么？

举例 1：组织战略分解

基于以上两点思考，并结合该社交媒体产品的具体业务实际，将该短期战略分解。首先，按照优先等级次序分类，将战略分解的内容划分成若干个项目集，项目集等级分类及其涵盖内容举例如表 5-3 所示；然后，再将每个项目集拆解成若干个具体的项目提案来实现。其中，表 5-3 中每个项目集的落地实现，基本都需要覆盖手机移动端和 PC 端。

表 5-3 战略分解后的项目集等级分类及其涵盖内容举例

项目集等级分类	对应等级分类下的涵盖内容
公司战略级	信息流策略优化、商业广告、让红包飞
基础产品级	内容运营、Page 平台、消息箱
应用产品级	用户成长、多媒体、会员、电商

以项目集“信息流策略优化”为素材蓝本，举例介绍其产品策略制订、考核指标度量、三年战略规划与项目提案拆解。

举例 2：产品策略制订

- 认真专注：专注提升信息流的用户体验、阅读效率和信息承载能力；
- 持续努力：努力提高商业广告营销信息在信息流中的承载能力；
- 有所不为：坚决不做那些没有关注关系信息流的分发。

举例 3：考核指标度量

- 每千次信息流刷新中，用户行为量的数据分析记录；
- 每千次信息流曝光中，商业广告营销信息的数据占比。

举例 4：三年战略规划

对项目集“信息流策略优化”制订三年战略规划，内容如表 5-4 所示。同时，以此划分若干个业务功能模块，并将每个业务功能模块在不同时期、不同阶段，分别拆解成相应的项目提案来实现。



表 5-4 项目集“信息流策略优化”三年战略规划

年份	本年份战略目标
第 1 年	通过控制分发策略，来识别用户接收信息流中的优质内容、剔除低质内容；通过控制没有明显善恶内容的分发量，来提升优质内容在整个信息流中的分布比例；通过对单条信息的转发、评论进行多媒体化，来提升信息流中的优质信息承载能力
第 2 年	通过用户近期操作行为的变化，来预测用户使用偏好的变化，并以此控制信息流中的内容配比，提升阅读效率；通过对本公司以外的商业广告营销信息的控制分发、差额配比，来提升本公司体系内商业产品的客户量，及其商业广告营销信息的承载能力；通过全局控制分发，来提升快速消费内容在信息流中的解析能力
第 3 年	通过前两年的努力、沉淀，推动主信息流成为优质内容及服务的分发消费平台

举例 5：项目提案拆解

将项目集“信息流策略优化”划分成若干个业务模块，举例如下：

- 控制分发
- 未读池
- 智能分组
- 正文页
- 改善关注结构

其中，“控制分发”部分，又可以划分成若干个项目提案，举例如下：

- 刷新补齐策略的设计与实现。
- 来源控制策略的设计与实现。
- 监测内容相似性的设计与实现。
- 针对商业广告营销信息的控制分发。
- 提高控制分发在信息流中的覆盖率。

【后记评述】

以上介绍了某知名互联网公司旗下的社交媒体平台产品，在组织战略分解、产品策略制订、考核指标度量、三年战略规划与项目提案拆解的具体实例。通常来讲，根据公司老板制定的短期、中期和长期战略，结合当前所处阶段，当公司管理层进行战略目标分解之后，需要 PMO 主动牵头挑起大梁，推动组织战略成功落地。首先，将战略分解之后的待办事项，映射到对应的项目集与项目组合中；然后，将特定的项目集与项目组合进一步拆分成对应的项目提案来执行；最后，再按照项目管理的过程方法推动项目提案交付。PMO 在此期间的全部工作开展，

都必须跟随组织战略在各个阶段的脚步，都要与组织战略的分解、执行和交付等过程紧密相连，任何偏离组织战略目标的 PMO 工作，都与高效运作 PMO 的思路、方法背道而驰，都无法历久弥新。

以上案例想要突出的重点就是 PMO 全部工作的开展，都要以推动组织战略实现为依归。高效运作 PMO，首先要以组织战略目标为中心，并以组织战略实现为依归。其中，有一个重要前提，必须得是正确的战略。否则，即使把糟糕的战略实施得再好，那也依然是糟糕的战略。只有正确的战略，加上 PMO 有力的推动执行，才能让公司处于行业竞争前沿，才能让公司快速稳健发展。然而，公司老板制定的组织战略是否正确、是否真正符合公司经营发展的需要，PMO 虽有权评判、但却无权左右。另外，PMO 作为确保项目良好运转的一种“发动机引擎”，在推动组织战略的目标分解、任务转化和执行落地等工作中，要努力做到“项目化管理”。即把 PMO 承担的那些具有项目典型特性的工作，都按照项目管理的思维模式、过程方法进行管理，同时将产品业务通过和项目、项目集与项目组合的综合运用相互结合，来推动组织战略目标实现。

### 5.3.2 培养职业项目经理队伍

对于企业组织来讲，提升其组织级项目管理能力的重要途径之一，就是要要把 PMO 组建好、维护好、发展好。能够让 PMO 蓬勃发展的重要突破口，就是重视人的要素，主要体现在培养职业项目经理队伍。虽然，有些公司在项目制度上规定项目经理为项目成败负责，但是项目经理绝不可能是一个人孤军奋斗，正如表 5-1 描述的那样，项目经理和 PMO 之间有着密切关系。

PMO 团队的主要成员是项目经理，一个 PMO 团队的项目经理人员数量，往往取决于公司业务发展规模。从 PMO 和项目经理之间的关系来讲，PMO 为项目经理提供强有力的支持和指导，既是帮助项目经理实现个人成长的加油站，也是推动项目经理达成项目目标的催化剂。另一方面，项目经理个人能力的提升，也会不断促进 PMO 本身的良性发展。由此可见，快速培养职业项目经理队伍是高效运作 PMO 的重要支撑。

一个 PMO 团队整体能力强弱，往往取决于 PMO 团队中项目管理能力最强的那个人。这个人在 PMO 团队里可能是资深项目经理，可能是项目管理专家，也可能是 PMO 负责人。换句话说，从 PMO 团队潜能上来讲，PMO 团队能够达到的潜在高度，就是 PMO 团队中项目管理能力最强的那个人的高度。PMO 团队中项目管理能力最强的那个人，其中能够发挥一个重要作用，就在于拔高 PMO

团队的潜在高度。

培养职业项目经理队伍，需要做到因材施教，对于处在不同能力职级的项目经理分别培养。具体做法是，可以尝试在 PMO 内部将项目经理队伍划分成两个梯队：第一梯队和第二梯队，他们之间的人员数量比例通常控制在 1:3 左右，其主要人员构成与核心价值体现如表 5-5 所示。这两个梯队的人员关系定位应该尽量追求扁平化，要聚焦在工作指导层面的师傅带徒弟，不要定位成行政管理层面的领导管下属。

表 5-5 PMO 内部划分的两个梯队

梯队序列	主要人员构成	核心价值体现
第二梯队	助理、普通项目经理	从项目前期规划到项目后期收尾，进行完整的项目生命周期管理，采用专业化的项目管理过程方法，来保证项目目标顺利达成
第一梯队	高级、资深项目经理	在发挥第二梯队核心价值的基础上，兼任他们的工作导师，辅导他们一起提升组织级项目管理能力，完善组织级项目管理体系建设

当在 PMO 内部划分两个梯队之后，就要为梯队成员提供职业发展通道，譬如专业序列、管理序列等，并要为他们各自所选的发展序列上提供帮助。通过在 PMO 内部两个梯队之间推行“传、帮、带”模式，逐渐增强各个项目经理的项目管理能力。具体做法是，可以从项目经理队伍的专业学习培训来入手，严格秉承“问题驱动”的原则，即一切以解决业务问题为中心，凡是安排项目经理参加的专业学习培训，都要带着项目中的业务问题去独立思考，每一次学习培训结束之后，都尽可能地让那些尚未解决的问题能够得到进一步解决。

### 【案例 24】PMO 在项目经理知识学习和能力提升方面的培养

互联网公司的大部分项目经理可能都不是专业科班出身，在担任项目经理之前，可能是开发工程师、测试工程师或者产品运营专员。当他们从其他岗位转型成为项目经理之后，虽然从事着项目管理工作，但是在初期甚至较长一段时间内，都未必能够做到专业到位。所以，需要 PMO 为项目经理在多领域的知识学习和能力提升方面创造条件、营造环境。

以某知名互联网公司 A 的 PMO 为例，在项目经理知识学习和能力提升方面，当时从项目管理专业知识学习、各职能环节专业知识学习两大方面来入手，通过知识学习和经验积累，在项目管理实践中逐步提升他们的项目管理能力。

## 第一，创造条件，加强项目管理专业知识学习和经验积累

由 PMO 负责人牵头，向公司人力资源部提出项目管理专业培训的需求，人力资源部旗下招聘与学习发展部同事负责对外联络业内知名讲师。人力资源部同事根据 PMO 提出的项目管理培训需求，事先与讲师进行充分沟通，有针对性地开办项目管理专题培训讲座，并要求讲师在每次专题培训之后，给参加培训的 PMO 项目经理布置作业，作业内容围绕讲师每次在课堂上所讲的专题内容，结合当前实际工作中的项目管理状况，完成某些项目计划改进、过程方法建立、框架模板设计和最佳实践探索等。

PMO 项目经理要认真完成讲师布置的作业，然后在下次培训的时候，请讲师针对上一次作业的完成情况当面评判、指正，目的是让大家在项目管理实践中学以致用、快速上手。另外，在参加培训的人员范围选择上，由最初仅由 PMO 项目经理参加，逐步扩展到公司各部门的各级产品经理、设计经理、开发经理和测试经理等基层管理者共同参加。邀请这些基层管理者们一起来参加旁听学习，目的是希望提升他们的项目管理思想意识和管理水平。

## 第二，营造环境，加强各职能环节专业知识学习和经验积累

PMO 项目经理需要全程参加项目各职能环节的各种方案评审会，并对被评审的方案进行总体分析、审计。为项目各职能环节高品质执行方案的输出，提供辅助决策支持和过程改进建议。被评审的各种方案，包括但不限于：产品方案、交互方案、视觉方案、前端技术方案和服务端（后端）技术方案等。为了确保各方案评审工作的效率和效果，就要求 PMO 项目经理能够具备跨多部门团队、跨多产品业务、跨多技术领域的项目管理能力。然而，想要培养提升这些能力，并不是依靠项目管理专业本身就可以，还需要项目经理深入了解产品业务、熟悉项目各职能环节产出物的设计和生产过程。

基于上述原因，必须加强项目经理在各职能环节上的专业知识学习。由 PMO 负责人牵头，与所属事业部总经理沟通并征得同意，申请事业部旗下各职能部门负责人分别选派本部门的骨干能手，临时兼任 PMO 培训讲师，给 PMO 项目经理讲授本职能环节的专业知识。当时陆续邀请了来自产品部门的产品经理，为 PMO 项目经理做产品设计方面的知识普及培训；来自 UED 部门的交互设计主管，为 PMO 项目经理做交互设计方面的知识普及培训；来自技术部门的高级开发主管，为 PMO 项目经理做技术名词术语用法解释、开发流程搭建、技术选型和技术方案设计等方面的知识普及培训……通过举办各职能环节专业知识普及培训，相当于为 PMO 项目经理在各职能环节的专业知识学习、经验积累等方面牵线搭桥，如果想要有更深入的了解，还需要他们自己继续学习钻研。

### 5.3.3 先提供价值再收获价值

想要高效运作 PMO，并使 PMO 在整个组织内获得良好的口碑，一定得让那些接受过 PMO 服务的职能部门，切身感受到 PMO 是在帮助他们、推动他们部门管理进步，而不能让他们感觉 PMO 就是一个监工。PMO 应该把提供价值作为一种部门风尚，在 PMO 内部及整个组织内传承和发扬，建立服务心态，树立服务意识，这里所说的服务不等于服侍，而是有尊严、有态度地为各部门提供价值。PMO 强调提供价值在先，收获价值在后，就是想先通过提供价值与各职能部门构建信任，从他们面临的业务挑战出发，帮助他们解决棘手问题，通过实实在在的做事，提供他们需要的价值，赢得他们对 PMO 的信任和支持。这样就有利于促进 PMO 在公司的地位和影响力不断提升，进而持续收获价值，既包括有形的价值，也包括无形的价值。

PMO 提供价值，就是运用项目的思想方法、做事态度，为各职能部门的同事在工作上提供实实在在的帮助，提供他们真正需要的价值。譬如，各职能部门在各自所承担项目环节的设计、生产和交付等方面，涉及项目制度流程的规范制订、过程改进和优化工作，PMO 要主动参与、献计献策，从项目的专业视角，为他们提供一套工作行为规范，帮助他们提升工作管理水平。同时，当 PMO 帮助他们建立这套工作行为规范之后，也需要在此基础上，对每一个即将或者正在受此工作行为规范影响的人，给予更多的指导、帮助和鼓励，切实地让他们中的每一个人取得进步，这样才能让大家切身感觉到 PMO 为他们提供的这套工作行为规范是一个实实在在的帮助，而不是一个明里暗里的限制。

#### 【案例 25】提供价值，PMO 帮助 UED 制订项目产出物的交付工作行为规范

##### 【背景简介】

某知名互联网公司 A 旗下 UED，在 UE 和 UI 产出物的设计、生产环节，经常不能按照原计划的时间点交付，对项目时间点的观念很弱，返工现象比较严重。具体表现：UE 设计师和 UI 设计师给项目上游、下游环节团队成员承诺的提供产出物的时间点，总是由于各种原因出现延误。再加上频繁出现产品需求变更，而又得不到及时有效的处理，进而导致 UE 设计和 UI 设计环节成为阻碍项目进度的瓶颈、成为引发项目非正常延期的诱因。

## 【PMO 提供价值】

依据背景描述，PMO 项目经理与 UED 同事进行充分沟通。在 UE 设计和 UI 设计环节为项目团队承诺产出物的交付方面，当时 PMO 帮助 UED 制定了一套项目产出物的交付工作行为规范。该工作行为规范内容举例如下。

### 举例 1：强调 UE 设计、UI 设计的交付时间

当 UE 设计师、UI 设计师熟悉产品需求之后，如果已承诺在某个具体时间点提供某些 UE 设计和 UI 设计产出物，那么，这个时间点，一定得是该产出物可以交付给下一个环节使用的时间点。也就是说，UE 设计师、UI 设计师承诺的提供项目产出物的时间点，一定得是交付时间<sup>①</sup>，而不是完成时间<sup>②</sup>。

PMO 特别强调 UE 设计和 UI 设计的交付时间，一方面，是以制订 UE 设计和 UI 设计交付工作行为规范为契机，为项目各职能环节统一名词术语，减少沟通误解，提高沟通效率；另一方面，是希望 UE 设计师、UI 设计师能够从思想意识层面，加强对项目时间点的要求，严格要求自己，对自己承诺交付的事情，努力做到承诺是金。

### 举例 2：UE 设计、UI 设计完备性、完整性的交付验证

当 UE 设计师、UI 设计师各自的产出物交付之后，还得需要针对他们产出物交付结果的完备性、完整性进行交付验证。UE 设计和 UI 设计产出物交付验证的相关工作，除了他们各自的设计经理给予鉴定、把关和评测以外，还需要他们各自的下游环节的项目成员共同参与，共同确保 UE 设计、UI 设计交付验证工作的效率和效果。

通常来讲，当 UE 设计师交付 UE 产出物之后，需要由其下游环节的 UI 设计师参与 UE 交付验证，主要验证 UE 产出物是否符合 UI 设计的相关执行标准，譬如，交互逻辑是否清晰、组件复用是否合理等；当 UI 设计师交付 UI 产出物之后，需要由其下游环节的页面制作工程师参与 UI 交付验证，主要验证 UI 产出物是否符合页面制作的相关执行标准，如页面规格尺寸是否超标、是否能够满足不同浏览器的兼容性适配等。另外，在项目测试阶段，也需要测试工程师从全局视角，针对 UE 设计、UI 设计的产出物进行整体测试。

---

<sup>①</sup> 是指在某个时间范围内，任务接收者所做事情的结果，已经得到了最终确认，达到了可以提供给下一个环节人员使用的状态。

<sup>②</sup> 是指在某个时间范围内，任务接收者所做事情的结果，并没有得到最终确认，只是达到了某一阶段结束的状态，下一个环节人员未必能够正常使用。



### 举例3：UE设计师、UI设计师的季度绩效考核参考点

UE设计师、UI设计师各自承诺产出物的交付时间点，需要经过其上级设计经理确认，确保设计师评估的时间点合理。如果设计师在项目执行中发生非正常延期，并且延期时间超过两天，那么项目经理可以分为三种情况来处理。

- (1) 第一次出现此情况，项目经理给予善意提醒；
- (2) 第二次出现此情况，项目经理给予警示，并通知项目组；
- (3) 第三次出现此情况，项目经理给予记过，并记录本季度绩效。

针对上述情况的处理方式，主要目的是希望设计师能够对自己的本职工作严格要求，对自己负责、对工作结果负责、对下一个环节的项目成员负责。

记过豁免的情况：在项目中途出现UE设计、UI设计环节以外的变更，或者由于UED部门团队建设活动、设计师个人因私休假等情况导致的延期，需要由设计师提前一天通知项目经理和上下游环节的项目成员。在这种情况下出现的延期，项目经理可以不做处理。

给予奖励的情况：在项目执行中，UE设计、UI设计产出物交付得又快又好或者提前交付，或者产出物的设计完备性、完整性极好的设计师，项目经理帮助申请给予他们物质奖励。

### 举例4：PMO为UED设计师提供四种工作方式建议

#### (1) 恪守交付时间

UE设计师、UI设计师可以把自己承诺产出物的交付时间点划分成若干个时间盒、时间片或者时间单元，对于每个时间盒分别做交付计划。譬如，设计交付时间，通常可以由下列三个时间盒来组成：

UE设计交付时间 = UE设计完成时间 + UE评审时间 + UE修改时间

UI设计交付时间 = UI设计完成时间 + UI评审时间 + UI修改时间

#### (2) 主动向上沟通

当UE设计师、UI设计师完成产出物之后，先以邮件附件的形式发给上级设计经理，准备进行UED内部初次评审。同时，UE设计师、UI设计师应该主动找上级设计经理当面邀约，来确认内部初次评审时间，因为领导平时的邮件太多，很容易被其他邮件埋没，进而导致内部初次评审被耽搁。

#### (3) 产出物的存放

UE设计、UI设计产出物，经过前期UED部门内部初次评审、多个职能部门负责人联合评审，并修改完毕之后，在UE设计师、UI设计师把各自即将要交付的产出物交付给下一个环节的项目成员之前，需要他们将其上传至SVN<sup>①</sup>系统，然后，再把产出物所在SVN存放的地址链接，复制、粘贴到对应JIRA<sup>②</sup>项目提案的备注里。这就相当于在项目执行过程中，通过JIRA项目提案，把UE设计、UI设计等职能环节的各种产出物很好地关联在一起，便于查找使用。

#### (4) 每日站会制度

每日站会<sup>③</sup>，不是每日例会。要求UE设计师、UI设计师，每天在相对固定的时间、地点，大家围在一起站立开会，由项目经理本人，或者选派各设计师轮流兼任每日站会主持人，每日站会的时间盒，控制在15分钟以内，强调有效沟通和快速交付，不要过分讨论细节，主要围绕以下内容来进行：

- 昨天主要做了什么？做得怎么样？
- 当前还有哪些尚未解决的风险问题？需要什么帮助？
- 今天打算做什么？

### 5.3.4 建立健全项目管理文化

#### 1. 分享与传承

分享知识经验，传承实践精粹，是推动PMO项目管理文化建设稳健发展的重要一环。正所谓“听君一言，胜读十年”，PMO负责人要善于培养项目经理积极分享的精神，帮助项目经理实现个人成长。通过分享与传承来推动项目管理文化建设稳健发展，具体可以采用两种方式相结合来实现：第一，设置项目经理主题分享专项奖金和奖杯，制作带有项目经理个人靓照的海报，进行宣传造势，以此激发项目经理参与主题分享的积极性和主动性；第二，总结、沉淀过往优秀项目实践经验，选取其中的精粹，借助知识管理工具，在公司内部创办项目管理电子杂志，以订阅的形式在公司内部传承。

---

<sup>①</sup> SVN 是 Subversion 的简称，它采用分支管理模式，是一种开放源代码的版本管理控制工具，主要用于各种文件的存储及其版本管控。

<sup>②</sup> JIRA 是澳大利亚 Atlassian 公司荣誉出品的一种项目管理软件，对于 JIRA 来讲，项目提案管理、敏捷开发管理、体系流程管理、Bug 跟踪、需求管理、客户服务等领域，都是它最擅长的。关于 JIRA 简介详见本书第9章中的部分内容。

<sup>③</sup> 在本节中只对每日站会制度在 UED 的实施进行简短提及、概要介绍。关于每日站会在敏捷项目管理方法中的具体应用详见本书第9章中的部分内容。

## 【案例 26】分享与传承，PMO 建立定期分享会机制、创办内部电子杂志

互联网公司 A 旗下 PMO，为了推动公司项目管理文化建设，在 PMO 团队内部建立了定期分享会机制，并面向全公司员工创办了项目管理电子杂志。

### 【分享知识经验】

互联网公司 A 旗下 PMO 团队分为第一梯队、第二梯队，分别对应不同职级的项目经理。为了促进 PMO 内部成员之间的交流分享、共同进步，PMO 负责人建立了 PMO 内部定期分享会机制，当时是按照如下方式进行。

**主讲人：**每个 PMO 内部成员，轮流担任主讲人。

**时间频次：**隔周周三的下午 17:00-18:00。

**分享内容：**以项目管理工作方面的个人心得体会、实践经验总结和流行话题探讨为主线，也可以包含互联网其他环节领域的知识介绍、前沿业务分析等。

**评分记录：**每一次分享会结束后，要求与会人员匿名评分，最低 1 分、最高 5 分，当每一轮分享结束后，即 PMO 内部成员都分享过一遍之后，根据每一次的评分比较，评出分享得分最高的一名项目经理，作为“分享达人”。

**奖金奖杯：**每一轮评选出的“分享达人”，由事业部总经理为他颁发 200 元现金奖励，另外，再制作一个小型水晶奖杯并在奖杯上面写上获奖文字，譬如，张三同学，荣获 A 公司项目管理部 2016 年 5 月份“分享达人”奖……

### 【传承实践精粹】

推举 PMO 团队每一轮评选出的“分享达人”，参加面向全公司人员交流分享的“达人圈”大讲堂。在大讲堂开始前夕，由主办方安排制作带有主讲人靓照的讲座海报来做前期宣传造势，这样既能提高主讲人的积极性、主动性，又能加强项目管理知识经验、实践精粹在公司里的广泛传承。

PMO 不仅要帮助本部门的项目经理提升项目管理能力，同时也要帮助公司各职能部门的员工提升项目管理能力，因此需要持续传承项目管理实践精粹。当时 PMO 的做法是，在每一次主题分享会结束之后，大家共同讨论并确认其中的精华部分，再由主讲人整理记录到 Confluence<sup>①</sup>中的指定空间里，最后插入相关配图、排版美化，并为浏览阅读者提供个性化订阅服务。这里所说的 Confluence

---

<sup>①</sup> Confluence 是澳大利亚 Atlassian 公司荣誉出品的一种企业级知识管理与协同办公软件，它可以实现各团队之间及团队各成员之间的协作和知识共享。关于 Confluence 的简介详见本书第 9 章中的部分内容。

指定空间，实际上是项目管理电子杂志的一种实现和呈现形式。

PMO 通过 Confluence 作为承载工具，创办项目管理电子杂志，由 PMO 负责人兼任电子杂志主编，PMO 成员兼任电子杂志编辑。在全公司范围内传承项目管理实践精粹，将项目管理思想方法以电子杂志订阅的形式在全公司范围内传播并发扬光大，让更多同事学习并受益。既能提升 PMO 在公司的地位和影响力，又能推动公司其他职能部门的管理进步。

## 2. 组建项目管理俱乐部

很多企事业单位为了丰富员工的业余文化生活，纷纷组建了一些组织内部民间性质的俱乐部，譬如游泳俱乐部、羽毛球俱乐部、瑜伽俱乐部……同样，也可以组建项目管理俱乐部，因为在当今社会，项目无处不在，一切都是项目，一切也将成为项目。组织内部民间性质的项目管理俱乐部，可以由 PMO 来牵头组建，从 PMO 选派一名项目经理来兼任项目管理俱乐部负责人，面向公司全体员工招募俱乐部会员，凡是对项目管理感兴趣的员工，不论是做什么工作的，都可以加入俱乐部，成为俱乐部会员。

作为项目管理俱乐部负责人，可以定期组织举办项目管理沙龙、讲座，作为俱乐部的日常活动。并且，还可以按照一定频次，设定项目管理俱乐部会员定期交流日，邀请俱乐部全体成员都参加，围绕项目管理大家共同探索前沿思想、讨论流行话题、棘手问题，分享心得体会。PMO 作为公司内部项目管理俱乐部的发起方、主导方，要努力尝试多种管理运营手段，把项目管理俱乐部维护好、发展好，让每一名俱乐部会员都有所收获、有所进步，进而推动 PMO 项目管理文化建设水平的不断提升。

## 5.4 本章小结

本章主要讲述了我眼中的 PMO、PMO 使命担当、PMO 实践精髓等三部分内容，皆在帮助读者全面认识和了解互联网公司的 PMO。

作为推动公司整体战略成功的重要保障，PMO 在中国互联网企业中扮演着越来越重要的角色。PMO 自身的管理运作能力和建设发展水平，也决定了 PMO 能够提供的价值与收获的价值。一家公司想要做好一个项目并不难，难的是能够同时把全部现行项目都做好。然而，如果只是凭借某一位杰出项目经理发挥个人

英雄主义来达到这一步，那么当这位项目经理从公司离职之后，这样的领导力、影响力和项目管理专业能力，是否能够得到有效传承和发扬？或者说，当公司内部、外部环境发生变化的时候，这样的领导力、影响力和项目管理专业能力，是否能够依然保持？如果这些问题得不到有效解决，那么，公司全部现行项目的成功交付就很难实现。因此，需要有 PMO 团队来确保公司全部现行项目的良好运转和安全落地。PMO 在项目各方组织行为关系中的统筹协调，是一种非常微妙的平衡过程，如同一个方形桌子，为了能够让方形桌子立稳，至少需要安装三条腿来维持平衡，如果其中一条腿断掉，就会失去平衡。

PMO 运作范围非常广泛，不仅为项目经理提供各种行政支持、专业培训、工具应用和标准模板等，而且还能对项目结果负责。在职业项目经理队伍的培养机制上，PMO 可以把项目经理领导力、影响力和项目管理专业能力的要素加以扩展，通过 PMO 负责人自身的影响力，在 PMO 内部形成项目管理优秀人才的培养机制，建立良好的管理体制和文化氛围，从每个项目经理身上寻找和发现作为领导者、管理者需要具备的潜质，并对他们进行挖掘和培养，让他们在项目范围、时间、成本和质量等制约因素下，能够对项目进行合理规划、管理控制，能够对问题和风险进行有效识别并快速解决……这样就会促使项目管理优秀人才不断产生，进而推动 PMO 更好地发展。

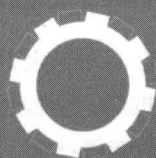
越来越多的互联网公司组建 PMO，不是为了给项目经理、各项目团队和各职能部门安插一个监控机构，更不是为了创造就业机会，而是为了想让 PMO 真正为公司提供价值。因此，提供价值是 PMO 管理运作的核心之一。否则，PMO 在公司的处境就会很尴尬，甚至难以存活。事实上，有些公司在其 PMO 演进发展过程中，由于受到各种阻碍和困扰，其平均寿命也就只有两三年时间，大约 50% 左右的 PMO 在组建初期遭遇失败。也就是说，有些公司虽然组建了 PMO，但却无法持久，经过两三年之后就遭遇被解散或者被合并，还有些公司在其 PMO 遭遇被解散或者被合并之后的不久，又重新组建了起来。从 PMO 被组建、被解散、又被二次组建的结果来看，值得思考的是，为什么有那么多公司通过 PMO 来不断探索组织级项目管理能力提升的方法，但实际上却没有提升组织级项目管理能力呢？类似这种情况，就需要 PMO 按照科学规范的方法进行管理，为公司提供价值，推动公司管理进步。PMO 的管理运作过程既要遵照“以证明为基础”的做事原则，也要努力度过支持型 PMO 难以存活的生存期，还要向更高成熟度等级的控制型 PMO、战略型 PMO 迈进。如果一家公司没有对 PMO 建设投入很多，那么 PMO 失败了也不会这样心酸，PMO 成功了也不会那样激动人心。

PMO 肯去承担爱，时常扮演“救火队队长”角色，但救苦救难只是一时，

建立与实施组织级项目管理体系，防止苦难重演或者再次发生，才是长久之道。因此，PMO 不仅要在各项目团队与公司管理层之间搭建一个沟通渠道，还要把工作重心聚焦在项目经理个人能力提升、组织级项目管理体系建设、项目管理信息化平台建设、棘手问题与突发风险的应急应对制度建立，以及如何快速提升各项目团队产能和协作效率等方面。努力做到不忘初心、共享愿景、资源统合、流程统一、工具整合，不断证明并实现 PMO 商业价值。如果 PMO 职责担当，沦为检查、支持或者监督，那么 PMO 只能各安天命。如果 PMO 忘记价值使命，那么 PMO 肯定会逐渐消失。



## 第6章 项目干系人管理



凡是基业长青的公司都有一个共同特点，就是不断地为他们的干系人提供价值。

项目干系人管理，小而言之会对项目管理产生重要影响，大而言之也会对自己的一生产生重要的影响。做好干系人管理，一定要立足于长远和长期，要特别关注干系人利益，并能够在干系人利益与需求之间做到合理平衡，同时还需要亲自投身到具体项目管理实践中去感受和体会。

任何项目管理活动，首先都要着眼于干系人，项目管理第一步，不是在项目开始的时候就忙于启动和计划，而是要全面识别干系人及其相关信息，关注他们的利益。投其所好、给其所要，是提升干系人满意度的最根本途径。

## 6.1 认识干系人

### 6.1.1 什么是干系人

项目干系人是能够影响项目决策、项目执行和项目结果的个人、群体或者组织。项目干系人积极参与项目活动，是项目利益的涉及者，其利益可能会因项目成功与否而受到积极或者消极影响。项目干系人管理是项目管理知识体系中的重要组成部分，是能够影响项目成败的关键所在，也是做好项目管理工作的最大挑战。古今中外，无论什么项目，都有干系人的存在。

譬如，中国古代神话故事《西游记》，“唐僧师徒西天取经”，既有目标又有过程，它是为提供某一独特的服务所进行一次性努力的过程，因此我们可以把《西游记》看作一个“唐僧师徒西天取经”的项目。在该项目中，主要干系人包括但不限于：项目发起人，如来佛祖；项目赞助人，唐太宗；项目高层领导，观世音菩萨；项目经理，唐僧；项目团队成员，孙悟空、猪八戒和沙僧，还有那些在唐僧师徒取经路上帮助他们排忧解难的各路大神小仙……

对于大中型互联网项目来讲，从项目立项、启动到上线发布，再到线上运营推广，项目经理经常会打交道的项目干系人举例如图 6-1 所示。

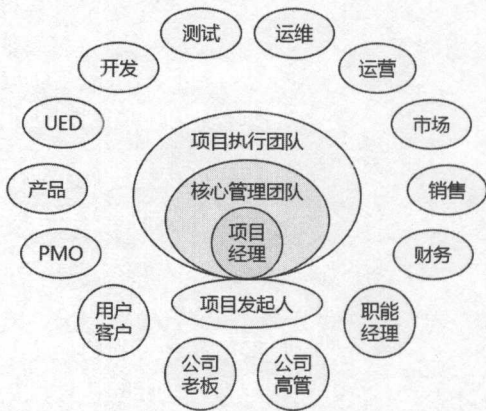


图 6-1 大中型互联网项目涉及的干系人举例

从图 6-1 中可以看到，项目经理经常要与项目发起人、核心管理团队和项目执行团队，公司老板、公司高管和各职能经理，以及产品部门、UED 部门、开发部门、测试部门、财务部门等诸多干系人打交道。其中，项目执行团队通常由

两部分组成。第一部分，是项目执行团队的骨干团队，他们都全身心投入项目，可以理解为专人专项。第二部分，是项目执行团队的外围团队，外围团队的成员构成，又可分为两种情况：情况1，他们在工作能力、经验及业务熟悉程度等方面还有待提升，需要在师傅的帮助指导下才可以顺利完成工作；情况2，他们在工作能力、经验及业务熟悉程度等方面都没问题，但由于工作任务安排等原因，他们并不是全身心投入项目，只是为了项目能够顺利执行提供相关的辅助支持，他们通常是外部门的合作对接人员。

做项目，为人（项目干系人）而做，由人（项目团队）来做。做项目，需要采用和依赖的项目管理制度流程、过程方法和管理工具等固然重要，但干系人对项目运行过程的参与，及其对项目交付成果的内心感知，却更为重要。干系人的内心感知，可以是成就项目或者毁掉项目的关键因素，项目成败标准，最终由于干系人，尤其是核心干系人、项目成果受益人来定义。因此，项目经理想要确保项目成功，就必须懂得如何与各类干系人打交道。

### 6.1.2 干系人分类

干系人是影响项目成败的第一因素。干系人可能来自公司内部职能部门，也可能来自公司外部合作方。如果在项目早期阶段，能够尽可能多地识别干系人，并将他们按照既定规则分类，同时分析他们的利益关系、目标期望、参与程度和影响力等要素，就会有利于推动项目成功。然而，在项目早期阶段，有些干系人未必能一下子全部识别出来，他们可能直到项目中后期，甚至到项目收尾阶段才会对项目产生显著影响，进而才被识别。项目经理对干系人进行分类之后，就可以集中时间和精力，专注于处理那些与项目成败密切相关的干系人的重要关系。项目管理过程，是在特定的组织结构、组织文化和组织环境下，基于业务的、面向干系人的复杂过程；项目管理目的，是满足或者超越干系人的需求和期望。因此，从这个视角来看，能够让干系人对项目交付成果满意，就是项目成功的重要标准。想要赢得干系人的满意，实现项目成功，首先得知道在项目中到底包括哪些干系人，然后再将他们识别并分类。通常来讲，干系人分为两种：第一种，直接投身参与项目的干系人；第二种，虽然不直接投身参与项目，但其利益却会因项目成败而受到积极或者消极影响的干系人。在公司经营管理层面，可能涉及的干系人通常分为七类，如表6-1所示；在项目管理层面，可能涉及的干系人通常分为八类，如表6-2所示。

表 6-1 在公司经营管理层面，可能涉及的干系人分类举例

类别	典型代表	主要关系特点或者识别方法
第一类	投资人、股东	向公司投钱，又从公司拿走钱。当公司赚钱的时候，他们高兴，当公司不赚钱的时候，他们不高兴
第二类	债权人	借给公司钱，又从公司拿走钱。但公司是否赚钱，并不会使他们明显地高兴或者不高兴。他们最关心的是公司能否连本带息地按时把钱归还给他们
第三类	公司员工	在公司工作，从公司拿走钱，获得相应报酬
第四类	供应商	为公司供应所需的物资，从公司拿走钱
第五类	公司客户	向公司付钱，从公司获取那些需要付费才能享有的产品或者服务
第六类	公司用户	不给公司钱，从公司获取那些免费即可享有的产品或者服务
第七类	地方税务机关	从公司拿走钱，但似乎什么也没给公司留下，最多留下一块写有“纳税大户”字样的铜匾

表 6-1 中讲述的前六类干系人，我们可能会熟悉一些。但事实上，很多公司会把第七类干系人作为重点管理和维系的对象，并保持良好关系。如果公司能与第七类干系人保持良好关系，也许就可以在第一时间了解到一些税务优惠政策，每年结合最新税务优惠政策进行合理避税，进而帮助公司节约一定数目的税款。凡是基业长青的公司都有一个共同特点，就是不断地为他们的干系人提供价值。如果只是让投资人、股东满意，债权人不满意，那么债权人可能就不会再追加贷款，公司客户可能就不会再继续合作，公司员工可能就会消极怠工；如果只是让债权人满意，而公司营收下滑、赚不到钱甚至亏损，那么公司就无法运转。总之，任何一方干系人不满意，都会对公司经营产生负面影响。

表 6-2 在项目管理层面，可能涉及的干系人分类举例

干系人分类	典型代表	主要关系特点或者识别方法
上方干系人	公司高管	不直接参与项目执行，但其利益会因项目成败而受到影响的干系人
下方干系人	工程师	直接参与项目执行的干系人
前方干系人	一线主管	在项目计划制订和设计方案评审等方面，能够提供帮助指导的干系人
后方干系人	项目发起人	对项目结果进行检视、评测和验收的干系人
内部干系人	职能经理	参与项目执行的各职能部门及其主要负责人
外部干系人	外公司的合作接口人	在公司对外合作类项目中，与项目团队成员打交道，但不在本公司工作的干系人
左侧干系人	同上	所有的外部干系人



续表

干系人分类	典型代表	主要关系特点或者识别方法
右侧干系人	外部门的合作接口人	当某一项目成果需要被用于做其他新项目的时候,那些与你谈新项目合作的干系人

上方干系人、下方干系人和右侧干系人等专业称谓,可能会由于不同公司的组织文化习惯而有各自不同的称呼,譬如上方干系人在有些公司里被称为核心干系人、关键干系人等。

## 6.2 干系人管理四步法

### 6.2.1 干系人管理四步法概述

项目实践中的干系人管理方法通常按照如图 6-2 所示的四个步骤来进行,这四个步骤也称为干系人管理“四步法”。



图 6-2 干系人管理“四步法”

#### 第一步，识别干系人

识别干系人是识别能够影响项目决策、项目执行和项目结果的个人、群体或者组织,以及那些能够被项目决策、项目执行和项目结果所影响的个人、群体或者组织。识别干系人是一个持续不断和反复的过程,需要识别出每个干系人对项目的真实诉求和期望,并识别他们可能对项目的作用和贡献,同时,还需要关注干系人在项目中的利益和对项目成败的潜在影响。

识别干系人的重要原则是全面识别,尽可能减少或者避免遗漏,在项目关键路径上,找准关键的人,尽可能早、尽可能快地识别出各类干系人。识别干系人的常用方法是 360° 识别法和微访谈法。识别干系人的输出结果是干系人登记册,用于记录已识别的干系人的所有详细信息,主要包括干系人基本信息、评估信息和干系人分类信息。其中,干系人基本信息包括干系人姓名、职务、项目角色、手机号码和电子邮箱等;干系人评估信息包括干系人核心诉求、主要期望、关注的利益和对项目成败的潜在影响;干系人分类信息可以按照项目支持者、中立者

和反对者三种立场来划分。干系人登记册的具体表现形式会因不同的产品业务场景而略有差异，其常见表现形式如表 6-3 所示。落实到具体项目管理实践中，还需要灵活变通。

表 6-3 干系人登记册的常见表现形式举例

姓名	角色	手机	邮箱	期望	影响力	影响环节	分类

第二步，干系人优先级排序

对干系人进行优先级排序，通常需要参照干系人的权力、影响力，对项目的支持态度、参与程度和受益程度等指标来综合评定。干系人优先级排序的过程也同时伴随着干系人分析，以便确保干系人优先级排序结果的可靠性和可用性。干系人分析模型，通常按照干系人的权力与受益程度<sup>①</sup>、权力与影响力<sup>②</sup>、影响力与能力<sup>③</sup>等三种维度来划分。以干系人权力与受益程度维度为例，通过制定相应的关系矩阵模型，来分析其对干系人优先级排序的影响和对策，如图 6-3 所示。除此之外，还可以根据项目实际场景，选取更多维度组合，自定义其他关系矩阵模型来更好地满足业务需要。

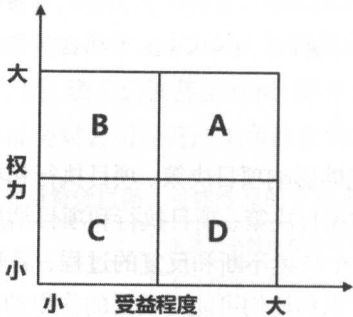


图 6-3 干系人权力与受益程度维度分析

① 根据干系人职能权力的大小，对项目结果的关注程度，以及能够从项目结果中的受益程度（得到利益的多少）来进行分析。

② 根据干系人职能权力的大小，以及主动参与项目，并在项目运作中能够对项目过程和项目结果的影响程度来进行分析。

③ 根据干系人主动参与项目，并在项目运作中能够对项目过程和项目结果的影响程度，以及可以改变项目计划或者执行的能力（作用）来进行分析。



参照图 6-3 中的关系矩阵模型，概要分析干系人权力与受益程度，对干系人优先级排序的影响和对策，如表 6-4 所示。

表 6-4 概要分析图 6-3 示例对干系人优先级排序的影响和对策

区域	权力	受益程度	影响力	处理对策	优先级排序结果
A	较大	较大	较大	重点管理，努力超越他们的期望	第一优先级
B	较大	较小	较大	令其满意，努力满足他们的期望	第二优先级
C	较小	较小	较小	监督管控，确保他们的核心诉求得以实现	第四优先级
D	较小	较大	较小	主动沟通，帮助他们扫清各种障碍	第三优先级

第三步，获得干系人支持

获得干系人支持，尤其是获得上方干系人支持，是项目启动之后能够得以顺利执行的重要保障，因为上方干系人控制着项目人力、财务等关键资源。获得干系人支持需要持续贯穿项目生命周期全过程，而不只是项目前期阶段。

然而，即使是隶属于同一个项目组的干系人，对项目的态度、立场可能也会显著不同。干系人对项目的态度、立场决定他们对项目的支持或者反对程度，进而对项目产生积极或者消极影响。

如果没有干系人支持，项目执行就无从谈起。获得干系人支持的基本原则是总体目标驱动，推动项目团队为了实现一个共同的总体目标而努力。具体做法，参照干系人管理方法第一步和第二步的结果，分析干系人对项目的态度、立场。通常来讲，干系人对项目的支持程度，按照依次递减的顺序可以划分为：首倡者、支持者、较积极者、参与者、无所谓者、不积极者和反对者，如图 6-4 所示。

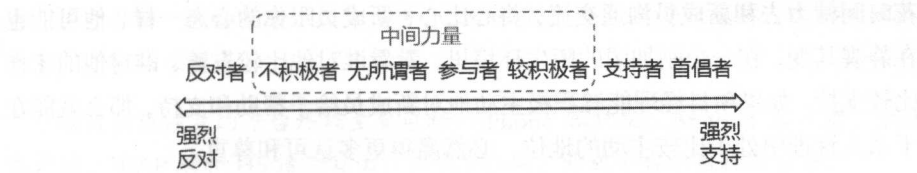


图 6-4 干系人对项目的支持程度分析

想要获得更多干系人的支持，就需要建立、巩固和发展干系人管理统一战线。也就是说，为了实现总体目标，需要最大限度地团结一切可以团结的力量，充分

调动一切积极因素。相对通用的做法是，借助首倡者、支持者的威望和影响力，积极寻求图 6-4 中那些“中间力量”干系人的支持，努力说服不支持的干系人，至少让他们做到不反对。

#### 第四步，动态管理和维系干系人变化

俗话说“铁打的营盘，流水的兵”。在这个世界上，唯一不变的就是变化，同样，干系人也是动态变化的。面对干系人变化，项目经理不能静观其变，而是要积极地动态管理和维系。通常来讲，干系人变化，主要包括两个方面。

##### 第一，干系人对项目的支持程度发生变化。

干系人对项目的支持程度并非一成不变的，参照图 6-4，无论其当前是项目的支持力量、中间力量还是反对力量，都可能会在某一特定条件下发生相互转变。譬如，项目的支持者可能会由于各种原因逐渐演变成项目的反对者，有些干系人在项目前期阶段是反对者，但到了项目中期或者后期阶段，却逐渐演变成项目的较积极者、支持者。因此，项目经理需要动态管理和维系干系人变化，及时周知项目团队全体成员，以便灵活应对各种问题和风险。

##### 第二，项目团队中的干系人群体发生变化。

干系人群体发生变化的主要体现是，项目团队成员的正常流动和异常变动。团队成员异常变动的常见场景是，项目 A 正在进行技术开发联调，支持项目 A 的前端开发小组突然接到领导的最新工作安排，被临时调到项目 B 给予支持，导致项目 A 被迫中断，再次启动时间要等项目 B 结束后。类似这种原有团队成员遇到突发情况发生工作借调，但又临时找不到替补成员的情况，都将会引起原有的干系人群体发生变化。团队成员正常流动的常见场景包括：老员工要离职，这时要提前一个月时间做好工作交接，可以及时规避项目资源风险；新员工入职，成为干系人群体中的一名新成员，为项目团队带来新鲜气息。项目经理需要主动花时间精力去和新成员沟通交流，将心比心，新成员跟你的心态一样，他可能也在静观其变，在一个刚加盟的陌生环境里，看看谁对他比较友善，谁对他的工作比较支持。如果项目经理能够积极主动地对新成员给予帮助和支持，那么就能在干系人管理中处于比较主动的地位，必然赢得更多认可和尊重。

### 6.2.2 干系人管理四步法实践

本节介绍干系人管理“四步法”在干系人管理活动中的实践。

## 【案例 27】干系人管理“四步法”在某大型互联网红包项目中的实践

### 【项目背景】

知名互联网公司 A 旗下的社交媒体平台产品,以下简称 WB,每年举办的线上大型运营活动“红包 F”,吸引着数以亿计的网友参与。“红包 F”项目是 A 公司战略级别的重点项目,规模庞大,干系人众多。项目的发起方是 WB 运营部,从项目立项启动、产品设计、交互设计、视觉设计,到跨多个技术领域的联合开发、多种类型的测试、灰度上线和全量上线,再到线上产品的活动运营、商户招商、市场推广、广告售卖、WB 支付的财务核算等,以及同时开展的各种战略合作、渠道合作、媒体合作、数据分析等工作,几乎要和 A 公司所有的职能部门(干系人)都打交道。

一年一度的“红包 F”项目每年 11 月中上旬立项启动,次年 1 月中旬上线、运营,3 月上旬下线结束。在产品设计思路和运营策略等方面,也在持续创新、不断推出新颖的玩法。譬如,从 2014 年的“用户通过对特定话题词进行原创、转发、评论和点赞等四种行为来获得抽奖资格,然后在话题页、活动主页进行开奖动作,最后完成抽奖”,创新演进到 2015 年、2016 年的“不用原创、转发、评论和点赞,即可一步到位直接抽取红包,并有机会获得无任何消费限制的现金红包、奖品和卡券等。同时,还可以直接塞钱给自己和他人,让你自己和你的偶像、好友们有更大的实力发红包。但你给红包主人充的钱,红包主人自己不能直接提现,只能变成 WB 红包的形式再次发出去”。

### 【项目实践中的干系人管理“四步法”】

#### 第一步,识别干系人

产品涵盖的业务实现分支主要包括:线上活动产品、线上话题产品、线上活动运营、线上商务运营、活动管理后台、话题管理后台、招商平台、商户管理后台、用户召回、战略渠道、媒体渠道、门户渠道、手机运营商渠道、商业购买渠道和线下市场渠道等。

项目实现涉及的平台终端主要包括:iPhone 客户端、Android 客户端、iPad 客户端、WAP 端和 H5 活动页面,以及 PC 端、开放平台和监控后台等。

提供项目支持的职能部门主要包括:PC 及平台产品部、移动产品部、商业支付产品部、用户体验设计中心、平台技术部、大数据技术部、运营技术部、移动技术部、商业支付技术部、测试及质量保证部、系统运维部、数据管理部、PMO

以及运营部、市场部、销售部和财务部等。

综合分析上述三个方面，该项目可以识别出的干系人如表 6-5 所示。由于该项目的干系人众多，且本章篇幅有限，在表 6-5 中只列举了部分上方干系人、内部干系人和下方干系人供读者参考。

表 6-5 “红包 F” 项目的识别干系人举例

干系人分类	职能角色	主要影响环节	涵盖涉及的部门
上方干系人	CEO（老板）	项目总体投入、全局走向	WB
	运营副总裁	总体运营、营销策略	运营部
	产品总经理	总体产品设计	各平台终端、重点业务旗下的各产品部门
	研发中心总经理	项目总体技术实现	研发中心旗下的各技术部门
内部干系人	PC 及平台产品负责人	PC 端、开放平台和监控后台的设计与开发，以及活动管理后台、话题管理后台、招商平台和商户管理后台的整体落地实现	PC 及平台产品部、平台技术部、大数据技术部、运营技术部、内容监控部、反垃圾技术部
	平台技术负责人		
	大数据技术负责人		
	运营技术负责人		
	移动产品负责人	各移动端的版本发布、整体落地实现	移动产品部、移动技术部
	移动技术负责人		
	商业支付产品负责人	抢红包、拆红包、取红包、红包	商业支付产品部、商业支付技术部
	商业支付技术负责人	现金的入账和出账	
	用户体验设计负责人	各平台、终端的 UE 设计、UI 设计	用户体验设计中心
	测试及质量保证负责人	各平台、终端的产品测试	测试及质量保证部
	系统运维负责人	系统安全、服务器资源管控	系统运维部
	数据分析负责人	各种数据采集、分析与统计	数据管理部
	运营活动负责人	线上活动总体运营	运营部
	市场推广负责人	市场活动推广、品牌宣贯	市场部
	广告销售负责人	各类广告总体营收	销售部
下方干系人	财务核算负责人	红包现金流财务核算	财务部
	PMO 负责人	总体项目运作支持	PMO
	PC 及平台产品经理	PC 端、开放平台的产品设计	PC 及平台产品部
	平台开发工程师	PC 端、开放平台和监控后台的技术开发，非法信息的垃圾处理，以及活动管理后台、话题管理后台、招商平台、商户管理后台的技术实现	平台技术部、大数据技术部、运营技术部、内容监控部、反垃圾技术部
	页面构建工程师		
	运营开发前端工程师		
	运营开发服务端工程师		
	大数据开发工程师		

续表

干系人分类	职能角色	主要影响环节	涵盖涉及的部门
下方干系人	移动客户端产品经理	移动三端 <sup>①</sup> 的产品设计	移动产品部
	手机 WB 产品经理	手机 WAP 端和 H5 活动页面的产品设计	移动产品部
	iPhone 开发工程师	iPhone 客户端的技术开发	移动技术部
	Android 开发工程师	Android 客户端的技术开发	
	WAP 及 H5 开发工程师	手机 WAP 端和 H5 活动页面的技术开发	
	页面构建工程师（移动）	移动三端的页面构建	
	移动开发服务端工程师	移动三端服务端的技术开发	
	UE 设计师（PC 及平台）	PC 及平台的 UE 设计	用户体验设计中心
	UE 设计师（移动）	移动三端的 UE 设计	
	UI 设计师（PC 及平台）	PC 及平台的 UI 设计	
	UI 设计师（移动）	移动三端的 UI 设计	
	支付产品经理	与红包现金有关的产品设计	商业支付产品部
	支付开发前端工程师	与红包现金有关的技术开发	商业支付技术部
	支付开发服务端工程师		
	测试工程师（PC 及平台）	PC 及平台的产品测试	测试及质量保证部
	测试工程师（移动）	整个移动端的产品测试	
	测试工程师（支付）	与红包现金有关的产品测试	
	系统运维工程师	线上服务的安全、稳定	系统运维部
	数据分析师	红包产品相关数据的采集、分析和统计	数据管理部
	运营活动专员	线上运营活动策划	运营部
	市场推广专员	活动品牌及影响力传播	市场部
	广告销售专员	大客户广告与品牌广告销售	销售部
	财务核算专员	红包现金流核算及税款代缴代扣，项目整体投入与营收	财务部
	项目经理	项目安全、问题和风险规避与应对，总体项目目标达成	PMO

第二步，干系人优先级排序

结合表 6-5 和图 6-3 进行分析，从权力和影响力的维度来看：“红包 F”项

<sup>①</sup> 本书中提到的移动三端是指 iPhone 客户端、Android 客户端及 iPad 客户端。

目的上方干系人群体是由公司 CEO、运营副总裁、产品总经理和研发中心总经理组成，他们都是公司的高层管理者，能够影响项目全局走向。同时，从项目受益程度的维度来看：“红包 F”项目的发起方是运营部，项目上线发布之后的运营方也是运营部，并且运营部负责人又是公司运营副总裁，因此运营部是项目成果的最大受益者。干系人优先级排序应该排在第一位，他们对项目的指示、期望、要求及关注点，项目经理必须优先满足。

“红包 F”内部干系人群体主要来自参与该项目的各职能部门负责人，他们承接项目总体的目标分解，落地到各自负责的职能部门进行具体实现。他们作为公司一级部门、二级部门负责人，具有一定的权力和影响力。他们带领各自团队完成承诺的目标，是项目成果的创造者，是可以顶大梁的中流砥柱。干系人优先级排序应该排在第二位，他们提出可能影响项目全局的意见、建议，项目经理需要征得上方干系人同意确认之后方可推进执行。

“红包 F”下方干系人群体主要来自参与该项目的各职能部门 L2 级和 L3 级<sup>①</sup>的项目经理、产品经理、UE 设计师、UI 设计师、页面构建工程师、前端开发工程师、服务端开发工程师、测试工程师、运维工程师和数据分析师，以及运营活动专员、市场推广专员、广告销售专员和财务核算专员等。他们都是项目一线参与者，负责项目各阶段方案的设计和执行，在项目经理统筹协调下完成项目任务，是项目成果的直接创造者。干系人优先级排序应该排在第三位，虽然他们的权力和影响力相对较低，但如果提出可以打动上方干系人、内部干系人的良好意见、建议，同样要采纳执行。

综上所述，“红包 F”项目的干系人优先级排序，从高到低依次是：上方干系人群体、内部干系人群体和下方干系人群体。在每一类干系人群体中，也会有更进一步的干系人优先级排序。排序方式，通常参照干系人的权力和影响力的相对大小来进行，譬如，CEO 排在运营副总裁之前，活动运营负责人（基于作为项目发起方的考虑）排在市场推广负责人之前……这些都需要参照组织文化、组织环境及具体项目情况来随机应变。

### 第三步，获得干系人支持

“红包 F”项目是 A 公司战略级别的重点项目，公司几乎所有的资源都会为其释放。在获得干系人支持方面，一个重要的制高点是获得了公司 CEO 的大力

---

<sup>①</sup> L 即单词 Level 的首字母，当 L 用在公司员工职级划分的时候，代表员工在专业序列上的发展路线。L2 级，代表普通级；L3 级，代表高级。



支持,并深度参与项目实施,进而对该项目形成一种强大的影响力,让项目团队全体成员自上而下地形成一种合力。上方干系人群体对该项目的大力支持,自然推动了各职能部门负责人的快速响应,当项目在某一环节遇到资源瓶颈的时候,只需通过项目经理的沟通协调,就可以得到相关领导的积极配合。正所谓“射人先射马,擒贼先擒王”。如果某一项目能够得到上方干系人的大力支持,甚至深度参与,那么在此基础上想要获得其他干系人的支持,就会轻松很多。即使是在获得其他干系人支持的过程中遇到阻碍和摩擦,也相对容易克服。

#### 第四步,动态管理和维系干系人变化

“红包 F”项目经过多年的沉淀、演进,逐渐开始产品化运作,成为公司营收来源之一,并在互联网圈子里打造成为一种知名活动品牌,具有较高的价值认可度。公司每年对“红包 F”项目的高度重视和持续投入,无形之中给各类干系人群体带来了一种强悍的感染力,使他们从思想意识上认为参与该项目可以帮助自己积攒一个能够拿得出手的项目经历。然而,有时候也会出现部分干系人被借调的情况,因为在年终岁末,各产品业务线都在冲刺 KPI,资源紧张,特别是在每年一月初,公司举办与“红包 F”项目同等战略级别的、线上线下同步进行的大型年度活动“WB 之夜”,经常会与“红包 F”争用各种资源,尤其是技术开发和测试资源。项目经理需要提前做好应急准备,动态管理和维系干系人变化,这些干系人的变化可能是由以下原因引起:

- 新增需求或者现有需求方案出现重大变更带来资源瓶颈,需要新增人手;
- “WB 之夜”等高优先级重点项目临时借调“红包 F”现行的项目资源;
- 意外出现工程师生病住院甚至离岗离职等情况,给项目带来人力缺口。

## 6.3 干系人管理四象限策略

### 6.3.1 干系人管理四象限策略概述

想要做好中国式项目、中国式项目管理,首先就得搞定项目干系人。然而,在世界上的各种关系中,最复杂的关系可能就是人与人之间的关系了。干系人管理既要熟悉方法,又要掌握策略。干系人管理不是去陪干系人闲聊天、侃大山,也不是专门讨好干系人,而是要真正发挥项目经理的专业价值来为干系人谋利益,力求让干系人感觉到,有项目经理和没有项目经理对项目结果的影响不一样。干系人管理策略通常采用四象限分析,即把干系人按照其影响力的强弱,对项目的

支持或反对程度，以坐标轴的形式划分成四个象限，形成一张干系人管理策略分析图，如图 6-5 所示，这样有利于细分干系人属性并高效管理。

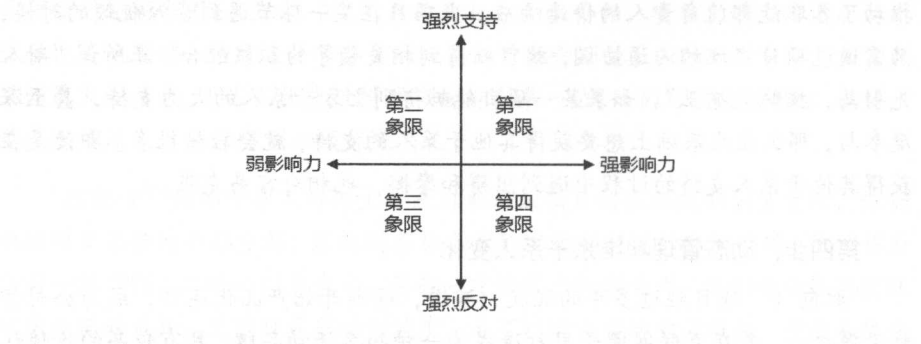


图 6-5 干系人管理策略分析图

在图 6-5 中，横轴：越靠近左边，影响力越弱；越靠近右边，影响力越强。纵轴：越靠近上方，对项目的支持程度越强烈；越靠近下方，对项目的反对程度越强烈。各象限干系人都有其显著的特点，项目经理需要针对各象限干系人的具体情况，采取相应的管理策略，如表 6-6 所示。

表 6-6 各象限干系人特点及其管理策略

象限名称	干系人特点	管理策略
第一象限	对项目的 影响程度较大， 对项目的支持程度也较大	主动沟通、定期沟通，获得他们对项目持续的、长期的支持
第二象限	对项目的支持程度较大， 对项目的 影响程度却较小	主动沟通，赢得他们对项目更多的支持
第三象限	对项目的反对程度较大， 对项目的 影响程度却较小	主动沟通，争取降低他们对项目的反对程度
第四象限	对项目的反对程度较大， 对项目的 影响程度也较大	主动沟通、定期沟通，构建信任，抛开立场，换位思考，求同存异，从业务挑战出发，寻找并重点关注双方的共同利益，秉承合作共赢的理念，努力推动他们转变，获得他们对项目的支持

第一象限干系人通常是这个项目的发起人或者最关心这个项目的领导，他们在项目立场、观点和利益等方面，与项目经理都是一致的，总体来说比较好管理。项目经理只需在全程项目管理生命周期中，与第一象限干系人主动沟通、定期沟通，保持联系感，让他们及时了解项目最新进展、问题和风险，以便获得他们对项目持续的、长期的支持。

第二象限干系人和第三象限干系人的共同特点是对项目的影响程度较小。通常来讲，他们不会对项目正常运行带来重大推动或者阻碍，因此，在全程项目管

理生命周期中,项目经理对第二象限干系人和第三象限干系人无须付出太多的努力。在管理策略上,对于第二象限干系人,项目经理除了要主动沟通以外,还要对他们进行正向激励,使他们保持对项目的热情,赢得他们对项目更多的支持;对于第三象限干系人,项目经理除了要主动沟通以外,还要了解他们对项目的顾虑和苦衷,争取降低他们对项目的反对程度,至少确保他们的反对情绪不要扩散,不要去游说项目的支持者来改变主意去反对项目。

第四象限干系人是最难搞定的干系人,由于他们自身具有较强的影响力,并对项目的反对程度较大,进而会给你的工作带来诸多负面影响。很多项目最后失败,不是因为支持的力量不够,而是因为反对的力量太强。真正能够影响项目成败、也是最难管理的干系人,往往就是带有浓重负面色彩的第四象限干系人。如何管理好、维系好第四象限干系人,也是干系人管理的重点和难点。对于第四象限干系人,项目经理要敢于正视、不回避,这也就意味着需要有很大的勇气去克服自己内心的不适和不安。

第四象限干系人与你在项目立场、观点和利益等方面存在分歧,也许你和他们之间根本就没有什么可谈,或者你对他们在直观感觉上就不喜欢甚至讨厌。然而,由于工作需要,你还必须得硬着头皮和他们打交道,并处理好关系,这确实让人为难。面对带有浓重负面色彩的第四象限干系人,最重要的一条管理策略就是构建信任、抛开立场,寻找并重点关注双方的共同利益。当项目经理与第四象限干系人打交道的时候,不要谈彼此的差异,也不要谈彼此不同的项目立场、观点和利益,而是要紧紧围绕双方的共同利益,试图从双方的共同利益作为基准入口来推动问题的解决。如果双方实在找不到共同利益,应该怎么办?那就创造双方可能存在共同利益的点,由点到线再到面,突破困境、突出重围。无论是公司与公司之间的竞争合作,还是同一公司内部各部门之间的沟通协作,往往都可以参照或者遵循这样的处理策略。

### 6.3.2 干系人管理四象限策略实践

本节介绍干系人管理“四象限策略”在干系人管理活动中的实践。

#### 【案例 28】干系人管理策略在项目管理工具推广实施专项中的实践

##### 【案例背景】

知名互联网公司 A 旗下的媒体技术产品中心,主要服务于公司媒体内容部,为其设计、开发与媒体内容相关的互联网产品。媒体技术产品中心是由原 A 公

司内容产品部、奥运事业部两大部门合并组建而成的。组建初期的媒体技术产品中心，在项目管理信息化方面比较薄弱，产品需求、Bug、项目任务等基本都用Word、Excel和零散邮件传来传去，缺乏对项目过程的记录、跟踪、反馈和改进，缺乏对项目结果的数据分析、统计和检视，并习以为常，大家也不愿意轻易接受新的工作方式来改变现状。部门里面很多项目运行、事务管理都有相对固定的制度和流程，但这些制度和流程基本都是“潜规则”，没有拿到台面上。公司希望借助项目管理工具来承载部门制度和流程管理落地，把“潜规则”都提到台面上，集中呈现于电子看板，做到可视化、透明化管理，提升项目运行、事务管理的效率和效果，推动部门各阶段目标和总体目标实现。经过综合遴选，最终确定把JIRA作为部门项目管理信息化的主要承载工具。

### 【建立专项启动实施】

现在回想起来，媒体技术产品中心项目管理信息化的实施历程，非常艰难。表现在两方面：第一，如何让大家从内心认可项目管理信息化这件事情，而不只是表面应付；第二，采用什么样的方式方法来实施项目管理信息化，才能有效地帮助大家，让大家真正受益。媒体技术产品中心总经理对这件事情在初期阶段的态度接近中立，既不强烈支持，也不强烈反对。具体表现是：不强烈支持，即不会采用行政命令手段强制要求部门全体成员使用项目管理工具，希望大家去自适应、自己选择是否接受；不强烈反对，即也不会采用行政命令手段刻意阻挠项目管理工具的推行。

中心总经理对这件事情提出了总体要求：第一，把JIRA当作在线沟通协作平台，让部门内部、各部门之间及其他合作方，都可以通过JIRA来了解我们现行项目的内容、进度和排期，促使我们的工作做到相对开放、透明，尽量减少不必要的冲突和误解，尤其是跨部门合作项目，希望让各合作方知道，他们提出的需求不是我们故意抵挡不做，而是需要合理排期；第二，借助JIRA来承载现行部门制度和流程管理的信息化落地，实现对需求、任务的处理能够按照现行流程自动化流转，提升各部门的团队协作能力，推动整个中心高效运转。后来，将中心总经理的总体要求进一步转化成项目目标，专门建立了一个名为“媒体技术产品中心项目管理信息化”项目，采用项目化的方式来运作。

### 【界定各象限于系人】

从中心总经理对这件事情的支持态度来看，他属于中立者、中间力量，暂时不落在四个象限内，但他在部门中具有强影响力，只是在支持态度上暂时中立。项目经理要努力把像他这样的干系人争取到第一象限。根据当时的具体情况，选

取各象限干系人的典型代表界定情况如表 6-7 所示。

表 6-7 “媒体技术产品中心项目管理信息化”项目的各象限干系人举例

象限名称	干系人的典型代表	推行项目管理信息化可能触及的利益点
第一象限	通用产品部经理：小李 媒体产品部经理：小高 互动产品部经理：小贝 .....	各重点需求是否能够按照标准规范的项目管理过程方法、制度流程高效地设计、开发与实现，并取得良好的数据效果，信息化后的总体项目结果是否能够显著好于被信息化之前
第二象限	媒体产品部产品经理：小全 互动产品部产品经理：小张 互动技术部开发工程师：小宋 .....	各重点需求是否能够按照既定的项目计划高质量地如期上线发布，减少和避免非正常延期情况，是否会提升个人工作效率，降低沟通成本
第三象限	通用产品部产品经理：小杨 通用技术部开发工程师：小东 媒体技术部开发工程师：小熊 .....	现有的工作方式和工作习惯是否将全都被打破，日常工作与沟通是否会受到过多的限制和约束，JIRA 在总体上是否会优于其他同类工具
第四象限	媒体设计部经理：小王 媒体技术部经理：小刘 通用技术部经理：小孙 .....	团队的工作效率、产能和产出物质量是否可以有效提升，职能部门的管理权是否依然由职能经理完全掌控，是否会发生非本部门人员（项目经理等）采用某种方式“干预”部门工作管理的情况

篇幅所限,表 6-7 中列举的各象限干系人所在部门和角色的典型代表人物，只是代表了具有类似立场、观点和利益的一类干系人群体，并非全部。界定各象限干系人的典型代表人物，分析他们在项目中可能触及的利益点及其应对策略，是有效界定各象限干系人的主要参照手段。

【管理各象限干系人】

“媒体技术产品中心项目管理信息化”项目作为一个专项，采用项目化的方式来管理运作。其核心原则要以给各象限干系人提供价值为导向，表明采用 JIRA 作为项目管理工具来承载项目管理信息化落地，能够为他们带来哪些更优质的价值，并让他们受益。同时，要告诫大家，千万别让工具成为负担，否则宁愿不要去用，如果要用就应该充分发挥它的最大价值。

第一象限干系人的典型代表，是对该项目支持程度较强、影响力较强的产品部门经理。他们分别负责掌管一个产品部门，具有较高威望，有时候也作为项目发起方角色来发起项目，他们希望通过借助项目管理工具来提升产品生产能力，快速地实现其价值目标。因此，他们是你的内部（利益）同盟者、变革促进者，只需要与他们保持主动沟通、定期沟通，获得他们对项目持续的、长期的支持，

就可以不断壮大支持你的人员队伍，进而推动项目更好更快地交付。

第二象限干系人的典型代表是对该项目支持程度较强、影响力较弱的基层员工。他们希望借助项目管理工具来减少或者简化自己的重复性工作，对自己的工作效率、职业发展也有较高追求。因此，他们也是你的内部（利益）同盟者、变革促进者，只需要与他们保持主动沟通，赢得他们对项目更多的支持，就可以较容易地推动项目顺利前进。

第三象限干系人的典型代表是对该项目反对程度较强、影响力较弱的基层员工。他们往往安于现状、按部就班，满足于现有的工作方式和习惯，也不愿意轻易尝试改变。担心推行项目管理信息化之后，自己的日常工作与沟通会受到过多的限制和约束，尤其是工作内容被量化和跟踪，自己想偷闲偷懒的机会可能也被剥脱了。因此，他们是你的变革阻碍者，对于像他们这种影响力较弱的变革阻碍者，虽然不会对项目产生太大的阻碍，但也需要与他们保持主动沟通，争取降低他们对项目的反对程度，至少确保让反对的力量不会因他们的存在而壮大，就可以减少和减轻项目推进中的阻力。

第四象限干系人的典型代表是对该项目反对程度较强、影响力较强的职能经理。他们握有一定的权力，能够影响自己管辖部门里的一大批人，很在乎他们自身及其掌管部门的利益，是非常难伺候的干系人群体。在台面上，他们往往会以项目管理工具的学习成本高，团队的工作效率、产能和产出物质量是否可以有效提升等理由来阻碍项目管理信息化的推行；在骨子里，他们担心推行项目管理信息化之后，自己掌管部门的工作是否会被公开化、是否将要受到外部门干预，自己握有的权力是否会在一定程度上被削弱……因此他们是你的变革阻碍者。像他们这种影响力较强的变革阻碍者，往往决定着项目成败，不仅要与他们保持主动沟通、定期沟通，还要与他们构建信任、抛开立场、换位思考、求同存异，从业务挑战出发，寻找并重点关注双方的共同利益，秉承合作共赢的理念，努力推动他们转变，获得他们对项目的支持。

### 【树立标杆，助力各象限干系人管理】

树立标杆就是树立学习榜样，让一个项目管理信息化做得好的项目团队成为种子团队。星星之火，可以燎原。通过树立项目试点标杆，给那些观望者、反对者带来压力，借榜样的力量来助力各象限干系人管理，往往可以达到事半功倍的效果。笔者当年是该项目的发起人和执行人，考虑的是如果能够在项目试点团队取得预期效果，就可以以此为据，说服第四象限干系人支持该项目扩大覆盖到更多的团队，然后再以所取得的阶段试点成果向中心总经理申请将项目范围扩大覆



盖到整个媒体技术产品中心。

经过中心总经理批准,该项目得以实施,允许选取一个相对封闭、不需要跨太多部门的产品线进行小范围试点。先试点两个月看效果,然后再决定是否将其扩大覆盖到其他更多的团队,以及整个媒体技术产品中心。在试点团队一线执行人员的选人用人方面,首选第二象限干系人,其目的是确保试点团队成员的积极性、主动性。在总体项目运作方面,笔者当时划分为如下三个阶段来实现。

第一阶段,从产品质量管理入手。

在 JIRA 中将产品 Bug 划分为开启、处理中、再次开启、已处理待确认和关闭等状态,并跟踪管理。让项目团队以产品 Bug 跟踪管理为驱动,通过使用 JIRA 来实现产品、设计、开发和测试等角色以 JIRA 为承载工具的协同工作,摆脱他们之前使用 Word、Excel 和零散邮件来进行产品 Bug 跟踪管理的方式。

第二阶段,从项目流程管理入手。

以部门现行项目流程为依托,首先,提炼总结项目流程中的关键状态节点,譬如,互联网产品技术类项目流程中的关键状态节点通常可以划分为:开启、产品设计中、UE 设计中、UI 设计中、页面制作中、开发中、联调中、测试中、待上线、已上线和关闭等状态;然后,通过定制 JIRA 状态和工作流,把这些状态与具体事务操作按照既定规则关联在一起;最后,将项目状态、角色划分、各环节资源占用、各环节交付时间和上线日期等项目信息,通过 JIRA 及其过滤器按照产品线的业务流程规则,进行个性化定制和自动化流转。用 JIRA 做成一份“现行项目时间计划与资源分配表”,既能生成项目动态统计页面放在 JIRA 导航栏上,实现多人 Web 共享,又能将项目数据以 Excel 的形式导出来单独留存。

第三阶段,从团队工作管理入手。

面向试点产品线,适用于产品线旗下各类项目、各类工作的任务流程管理,使其成为团队工作的备忘录、工作过程的记录。所有确定要做的事情都有一个最终的关闭状态,避免那些领导不催不问或者忘记推进的事情不了了之。

经过以上三个阶段的探索和实践,试点团队的工作方式和方法得到了前所未有的改善,工作效率和效果也有显著提升。后来,笔者以该试点团队所取得的阶段成果为筹码,与第四象限干系人一起商讨双方关注的共同利益,譬如如何有效提升团队的工作效率和产能、提高项目结果完成度、不削弱职能经理的团队管理权等。有理有据,有试点团队的试点成果,在彼此共同利益的基础上赢得了部分第四象限干系人的认可,同意安排手下的工程师来参与更多的试点项目。好事多

磨，某第四象限干系人虽然口头答应配合，但实际上被安排来的工程师却属于第三象限干系人，在明面上应许你，在暗地里却未必真心配合你。譬如，通用技术部开发工程师小东被领导（第四象限干系人）安排参与 JIRA 试点项目的过程中，以收不到 JIRA 邮件提醒、不知道该干什么为理由，长时间不处理项目任务和产品 Bug，与他沟通了解到，他感觉 JIRA 自动触发的实时邮件提醒是一种骚扰，于是将其设置成垃圾邮件，根本不看……笔者见状，特别为他定制了定时邮件提醒机制，让他用得满意，心悦诚服地投身到试点项目。多年后，小东跳槽到其他公司任职技术主管，当他在管理技术团队的时候，也想试用笔者当年推行的管理实践模式，多次询问笔者当年是如何通过 JIRA 来实现的，并邀请笔者去给他们团队做培训辅导。因此，当第三象限干系人、第四象限干系人一旦被你所提供的价值认可、吸引之后，就会形成良好的口碑传播效应。其中的必要条件，是你所主导推动的事情能够为其提供价值，并且这种价值是被事先证明的。这就需要选取第一象限、第二象限干系人在试点过程中树立标杆，借榜样的力量，形成同行压力，助力第三象限、第四象限干系人管理。

### 【凤凰涅槃，从主导推荐到主动想用】

项目管理信息化试点从最初的一个团队，扩大覆盖到了多个团队，在媒体技术产品中心得到了好评。中心总经理也因此而完全认可并支持这件事情，从那以后，就把中心总经理纳入了第一象限干系人群体。随后，项目管理信息化试点就在整个中心内部全面开展，主动使用 JIRA 的团队也越来越多。虽然经历了笔者主导推荐，找中心总经理谈的时候碰壁、受阻，被迫先申请小范围试点，然后再扩大覆盖试点范围，直至全面开展，最后到大家主动想用 JIRA 的过程……而在此期间，笔者始终在与各象限干系人打交道。随着 JIRA 实践的深入，大家也结合自身的工作业务实际，提出了很多 JIRA 应用需求。公司其他部门了解到媒体技术产品中心使用 JIRA 之后带来的工作管理变革，也主动找到笔者帮忙给他们构建、培训 JIRA，来管理他们部门的工作……

### 【后记回顾，干系人管理助力目标达成】

虽然项目管理信息化可以带来诸多好处，但是任何项目管理工具的应用都不可能代替人的管理。项目管理工具只是项目运作的承载，使用要适度，切记不要过度滥用，否则就会成为一种负担，适得其反。项目管理工具的应用在某种程度上承载着项目制度、流程和变革的落地。然而，一旦在组织里推行信息化工具，就必然颠覆他人的工作方式和习惯，这件事情如果得不到大领导的认可和授权，如果不是自上而下地开展，如果不与个人经济利益（工资奖金）挂钩，终归是比较难的。项目管理——管干系人、理项目事，进行项目化管理需要将管人和理事

二者互相结合起来。在管人上,综合运用干系人管理的相关方法和策略;在理事上,找准突破口、用对发力点,这样才可能达到预期的项目目标,获得满意的项目结果。

## 6.4 管理干系人期望

### 6.4.1 化解干系人冲突

有人的地方就有江湖,有江湖的地方就有冲突。项目如同是江湖,项目经理如同武林盟主,但这个武林盟主,权力甚微。面对各干系人争面子、夺利益的情况,想要在他们互相冲突的要求中寻求合理的平衡,并达成共识,就要以柔克刚、借力打力,以出世之心、做入世之事。各干系人在项目立场、观点和利益等方面可能不尽相同,因此各干系人之间就很容易产生冲突。在项目运行中,遇到各干系人各执己见、冲突争执等情况都是很正常的,他们在项目立场、观点和利益等方面发生冲突未必是坏事,没必要采取一些强制手段来压制冲突。发生冲突是各干系人在合作共事过程中在所难免的,存在适当的冲突,也恰好说明各干系人的关注点都聚焦在项目上。尽量在项目早期做到充分沟通、信息对等,是减少和避免各干系人之间冲突的必要条件。

化解干系人冲突是指项目经理面对各干系人发生冲突的时候,进行处理、控制和指导,并能够根据具体冲突情况有效调整自己的冲突管理风格。在复杂的项目环境里化解干系人冲突,首先得在各参与方之间建立信任,敢于直面和接纳冲突,然后再开诚布公地寻求化解冲突的突破口,并控制冲突蔓延,尽早推动各参与方积极合作,逐渐将冲突化解,避免因冲突化解不当而制造出新矛盾。巧妙化解干系人冲突,首选在私下场合来进行,如果冲突继续存在甚至升级,那么就不得不启动台面上的正式程序来处理。项目经理化解干系人冲突的能力,往往在很大程度上决定着其管理项目团队的水平。

化解干系人冲突的影响因素包括但不限于:当前冲突的相对重要性、紧迫性和激烈程度,冲突各方的立场、观点和利益,以及化解冲突的动机和驱动力等。化解干系人冲突需要因人而异、因地制宜,其常用方法如表 6-8 所示。

表 6-8 化解干系人冲突的常用方法

方法举例	方法概述
撤退、回避法	从实际的或者潜在的冲突中临时撤退，暂时回避，将冲突问题推迟到各方准备充分的时候再介入，或者转交给其他方解决
缓和、包容法	强调各方干系人利益收放、节奏进退的一致性，为了维持各方干系人和谐关系、考虑对方的需要，而各自退让一步
妥协、调解法	为了能够暂时或者部分化解冲突，寻找一种或者多种能够让各方干系人在某种程度上都满意的解决方案
强迫、命令法	以牺牲其他方为代价，强力推行某一方的立场、观点，只提供输、赢方案，通常得借助职能力才能强行解决某些紧急问题
合作、共赢法	综合考虑各方干系人不同的立场、观点和利益，采取合作的态度、共赢的理念、开放式对话引导，以及欣赏式探询，来达成各方干系人的共识和承诺
合议、仲裁法	冲突升级扩大，各方干系人各执己见、互不相让，需要由更上一级（组织）领导出面来协调处理，以便安抚各方、减少冲突

化解干系人冲突的六种常用方法每种都有各自的适用场景。有时候在复杂的项目环境里化解干系人冲突得组合应用表 6-8 中的多种方法，因此，上述六种方法没有特定的重要性排序。在通常情况下，需要将其中的一种方法与其他（多种）方法组合起来应用。成功化解干系人冲突是项目经理个人成长的机遇，要求项目经理要以开放的心态来看待冲突，并建设性地投身到冲突的化解中，需要知晓或者尽力做到如下几点：

- 各干系人看问题的视角不同，因而在项目运作中产生冲突是不可避免的；
- 许多干系人不想把冲突公开化，更不愿意激起怨恨情绪、失去合作氛围；
- 冲突未必是由爱制造麻烦的人造成的，没有必要把冲突制造者赶出团队；
- 妥善处理冲突、重视冲突，并将其作为引发各方干系人积极讨论的契机；
- 尝试预测可能会引发冲突的问题和风险，并在问题和风险发生之前留心处理；
- 把冲突处理过程看作发现更多问题的途径，探索各方共赢的折中方案。

【案例 29】不畏艰辛，巧妙化解项目执行中的干系人冲突

【案例背景】

知名互联网公司 A 旗下的社交媒体平台产品 WB，经历了早期的校园版之后，开始进行大规模改版，项目名称叫“WB 宽屏版”。笔者当年是该项目的项目经

理,当项目二期启动之后,在召开产品需求方案讲解会的时候,发生了干系人冲突。现场的与会人员主要包括:项目经理、产品经理、UED 主管、UE 设计师、UI 设计师、前端开发主管、前端开发工程师、服务端开发主管、服务端开发工程师和测试工程师等。当产品需求方案讲解结束,准备开始进入提问答疑和排期评估环节的时候,前端开发主管和服务端开发主管在会场上站出来当面反对,异口同声地说道:“这些产品需求我们做不了,也不想做、不愿意做……”任由当时在场的项目经理、产品经理和 UED 主管怎么劝说,技术开发这边依然无动于衷、坚持他们自己的意见。这预示着技术开发方与产品方、设计方之间发生了严重冲突,而且有冲突扩大的趋势,项目执行遭到了阻碍。只有尽早尽快地化解干系人冲突,才能推动项目前进。

### 【寻根溯源,干系人冲突背后的故事】

表面上,技术开发方不愿意做这个项目的原因为,是在项目启动后召开产品需求评审会的时候,只是由几个部门的职能经理参加,没有叫上他们一起参加,这让他们缺少项目的参与感,所以不想做自己没有参与讨论确认过的需求……

事实上,产品需求评审会邀请谁、不邀请谁有大家共同认可的会议管理规则。因此,这些都不是技术开发方不愿意配合的真正原因。寻根溯源,是他们在心理上受到了挫败,对项目二期没有信心、缺乏安全感、丧失归属感。让时光倒流,将镜头追溯到 3 月 21 日那个不眠之夜。

“WB 宽屏版”项目 1 月 21 日启动,原计划 3 月 18 日对外公测,但由于各种原因延期至 3 月 21 日。那一段时间正处于系统测试及 Bug 修复阶段,由于 Bug 太多,每天傍晚临下班之前,笔者都要召集相关技术开发方、测试方召开“Bug 解决推进会”,同时要求测试工程师每天列出最新的严重影响产品上线质量、当天必须解决掉的 Bug 列表,并让参会人员知晓、确认。3 月 21 日傍晚的最新 Bug 列表一共给出 17 个当天必须解决的 Bug,并与参会的各技术主管、工程师达成共识,承诺在今晚下班之前把挂在自己名下的 Bug 都解决掉。截至当晚 23 点 39 分,还有 9 个 Bug 尚未解决。当晚属于产品计划上线的前夜,项目团队好多成员都在加班。时任“WB 宽屏版”项目发起人、负责产品部门和 UED 部门的高级经理 Todd 老大,当时也在办公室加班,在了解最新情况之后,比较气愤,立即给相关技术主管发邮件问责,邮件正文如下。



希望在收件箱里面的每一位同学都严肃对待此问题!

在 13 天之长的测试时间之后, 本应 18 日对外公测, 仍因各种 Bug 延期至 21 日。

今晚上线这样的关键时刻, 收件人中我只看到 PMO 杜炎、平台开发组和测试组的同学仍然奋战在岗位上。其他同学都去哪儿了? 自己名下的 Bug 都解决了吗? 承诺要解决的 17 个 Bug 很难吗? 到现在竟然还有一大半仍然没有解决。几位的承诺都是废话吗?

我相信这不仅这里是几位的原因, 但你们基本上都是主管级, 应该懂得如何沟通、如何协调事务、如何承担责任。如果都以今天这样的工作态度, 如何带出好团队, 如何让每一个人对你们都产生信服? 我相信你们还都对自己有更高的期待和要求, 远不止于此。希望各位都反思一下。

未来我们的路还很长, 将有更大的责任交付给你们, 希望今天我们只是被路上的小石头绊了一下, 尽快修整上路, 为前方的一座座大山和美丽的风景尽快做好准备~

笔者当年作为该项目的项目经理, 首先做了自我检讨, 没能做好上线现场的人员留守安排, 没能将那些指定要解决掉的 Bug 追踪到底。时间已至 3 月 22 日凌晨 1 点, Todd 老大汇合技术部经理, 深夜给手下相关技术主管打电话, 责令其兑现自己修复指定 Bug 的承诺, 然后各技术主管又给自己手下的开发工程师打电话, 要求继续修复指定 Bug……就这样, 每一个已承诺修复指定 Bug 但却未兑现承诺的技术主管、开发工程师都被从睡梦中叫醒, 在家里通过 VPN 网络连接到公司开发环境, 继续履行自己修复指定 Bug 的承诺, 到了凌晨四点多钟, 指定 Bug 基本修复完毕, 测试验证通过。为了使“WB 宽屏版”能够达到对外公测标准, 项目团队彻夜未眠, 身心疲惫……

3 月 22 日上午, “WB 宽屏版”开始公测, 先是在公司内部邀请其他事业部的同事进行有奖测试, 随后又邀请了一批外部活跃用户来公司进行可用性测试和用户体验测试<sup>①</sup>。经过多轮测试, 受邀用户反馈了该项目在产品设计和交互设计

<sup>①</sup> 从“WB 宽屏版”项目执行流程来看, 邀请外部活跃用户来公司进行可用性测试和用户体验测试的时机, 应该在交互设计完成之后就开始, 但实际上却在系统测试完成之后才开始。项目执行流程上存在问题, 本节暂且不谈。



上存在的一些重大设计缺陷，而不只是产品Bug。其中比较致命的设计缺陷是，在Timeline页面点击任意一条博文的时候，右侧区域会跳出一个弹框浮层，又将博文内容显示出来，这种效果对用户来讲，不仅造成视觉干扰、功能重复，而且导致整个产品体验很差。从非技术视角看，貌似在页面上修改起来比较容易，但从技术视角看，就得综合考虑产品性能、安全性和可靠性，需要在底层架构上做较大改动才能实现。根据对外公测的反馈结果，立项之初所期望的三个核心价值“极速体验、视觉盛宴、舒适阅读”并没有很好地体现出来。当前所呈现出来的产品状况，只能说是为将来搭起了一个架子，还有很多关键的产品功能特性需要在这个架子上不断补充和优化……

随后，经过W事业部总经理批准，取消原定的上线计划，暂不上线，将当前已完成的设计、开发成果作为重要里程碑，列入项目一期。然后，进入项目第二阶段，即前文中提到的“项目二期”，着重针对那三个核心价值进行完善，号召大家死磕每一个点，通过这款产品体现出对极致和卓越的追求。项目决策提到的“取消原定的上线计划、暂不上线”这个决定，让项目组中的很多工程师无法理解，尤其是那些在3月21日深夜被其领导从睡梦中叫醒继续修改Bug的开发工程师们，本来那个不眠之夜已经给他们带来了一些不良心理情绪，再加上他们更关注技术本身，从心理上无法接受由于产品设计和交互设计的缺陷，导致他们的工作得不到价值呈现的事实，并认为他们的工作成果被无情地埋没、工作内容不被认可……这些不良情绪和抵触心理在项目团队中并未能被及时关注，进而持续蔓延，严重影响了团队士气和工作热情。所以，在项目二期的产品需求讲解会上，才发生了“案例背景”中提到的（干系人冲突）那一幕……

时隔多年后的今天，抛开“WB宽屏版”项目一期由于产品设计和交互设计缺陷等原因没能上线这件事情本身，笔者依然非常钦佩、欣赏Todd老大在那时那刻做决策（要求承诺人兑现自己承诺）的魄力和勇气，至少让项目团队成员切身学习并体会到了应该如何做人、做事、做男人……

### 【体现项目经理价值，付出不亚于任何人的努力】

项目二期的产品需求讲解会，由于发生严重的干系人冲突，闹得不欢而散，没有达到会议目的。当时笔者积极应对，依次采用了表6-8中提到的多种方法，分步骤来化解干系人冲突。

第一步，采用“撤退、回避”法。

产品需求讲解会于4月14日下午14点开始，本来应该在下午16点结束，但在会议后半部分的答疑交流环节，发生了干系人冲突，并且有冲突愈演愈烈的

趋势，笔者见状立即宣布会议提前结束。让发生冲突的各干系人都先撤离退场、暂时回避，以便避免冲突范围扩大，想等下一次各干系人都心态平静、准备充分的时候，再重新召集大家坐在一起沟通。

第二步，采用“合作、共赢”法。

产品需求讲解会提前结束后，笔者单独约了当时一起参会的UED主管（同事们都称呼他叫“大师”）在茶水间商讨这件事情。共同确认的要点是：本着合作共赢的理念，技术开发方是项目团队的重要组成部分，当前已完成的最新产品需求和简版UE原型，如果没有技术开发方的支持配合，“项目二期”就得半途而废，无论如何也得把技术开发方争取过来。技术开发方不愿意给予支持配合，在很大程度上，肯定不是这次的产品方案设计和讲解本身的问题，而是他们的合作心态和态度：一方面，虽然“项目一期”在产品质量层面达到了上线标准，但从项目全局视角，却未能实现三大核心价值目标，因而没让上线；另一方面，考虑技术开发方更关注他们自身的技术价值呈现，确实憋屈，担心做完“项目二期”之后再出现前文中提到的“干系人冲突背后的故事”。因此，他们更多的是需要心理疏导、精神慰藉，而不仅仅是把这些产品需求硬塞给他们、强迫他们排期实现，这就需要借助更上一级领导的力量来为大家指引。

第三步，采用“合议、仲裁”法。

当时笔者与大师商讨完之后，已经是傍晚下班时间了，决定把这些情况整理成书面邮件，及时上报给Todd老大和相关领导知晓。这样做既能及时进行项目风险预警，又能让领导根据当前最新情况适时地做出判断和决策，帮忙大家扭转困局。笔者在4月14日23点37分，发送给Todd老大、同时抄送给相关领导的上报邮件正文如下。



今天下午两点，我召集“WB宽屏版”项目团队相关成员召开了项目二期的产品需求讲解会，两位主要讲解人对产品方案的讲解都清晰到位。但这次会议的效果却很不理想，主要表现在：

1. 参会的大部分工程师，对这次“宽屏版第二阶段”的再改版，也即“WB宽屏版”项目二期，将来能取得什么样的效果，没有信心、深感迷茫，抵触情绪很大；
2. 参会的技术主管和工程师都很担心后续再发生大规模的产品方案变更，或者交互方案变更，又得导致自己辛苦做的东西不能安排上线、再一次被无情地埋没；

3. “WB 宽屏版”项目二期时间太紧、任务太重，工程师们对此感到身心疲惫；

4. ……

这次产品需求讲解会，所讲解的产品需求方案虽然清晰到位，但却不能服众，工程师们不乐意去做、打心眼儿里不想做。我很希望参与“WB 宽屏版”项目的同学们都能发自内心地重视这个项目，并当成自己的事情来做，希望他们把有机会参与这个项目看作一种荣誉和各方面能力拓展提升的机会。

基于这种情况，我和大师一起，想与你约个时间，聊聊此事，看看后续如何安抚？怎么给大家一个合理的说法？或者，先在小范围内单独找工程师聊聊？否则，按照工程师们现在的这种心理情绪，后续项目无法开展。同时建议，最好能对全部门现行的 WB 项目做个开发优先级排序，看看“WB 宽屏版”项目二期的权重到底如何？很多工程师反应自己手头上的其他项目太多，也没时间投入该项目。

敬候佳音！

杜炎

笔者把上报邮件发出后，第二天（4月15日）上班查收邮件，收到了 Todd 老大的邮件回复。仔细一看邮件回复的时间居然是4月15日凌晨4点48分，看得出来，这又是一个不眠之夜，Todd 老大精益求精的敬业精神令笔者心中肃然起敬。Todd 老大回复的邮件正文内容如下。



仔细阅读了邮件，晚上也与大师通过电话，感谢你们及时提醒。

现阶段，我们正处在一个非常艰苦的时期：

1. “WB 宽屏版”之前的产品方案盲目追随 Twitter，缺少自主的独立思考，对“宽”字的理解并不是很到位，导致大家走了一些弯路。

但是，从另一方面来看：

a) 自1月21日“WB 宽屏版”立项启动，到3月21日对外公测，咱们经历了短短不到两个月的时间（还需减去春节假期），将我们的 WB 从内到外地完全翻新了一遍；

- b) 我们借此项目做了 WB 客户端和服务器 Web 前端的技术重构, 后续还会逐步做底层技术重构, 为我们将来继续在其上开发后续功能打好了技术基础;
- c) 很多新的设计师、工程师刚刚加入 WB 团队不久, 对 WB 很不了解, 借此机会也让大家快速熟悉了现有产品, 方便我们后续开展进一步的新功能设计与开发;
- d) 产品设计本身就是一个不断探索的过程, 对错很难直接鉴别, 其中难免遇到反复的现象, “天龙八部游戏” 在上线前也曾经历了几个月的大返工, 后来推出之后并持续完善, 最终获取了现在的成功;
- e) 所以, 之前的工作并不是被埋没, 而正是希望大家的辛苦最终获得应有的回报, 才更需要针对之前不完善的地方进行优化, 之后推向广大用户。

2. “WB 宽屏版” 项目二期, 这次涉及的 Timeline 及其相关优化, 正是为了继续完善 “WB 宽屏版” 在立项之初确定的三大核心价值, 即 “极速体验、视觉盛宴、舒适阅读”, 因此, 并未添加太多新的产品功能点, 从表面上看, 确实不那么 “给力”。

但是, 从另一方面来看:

- a) 这是我们做其他很多事情的重要基础, 只是一个开始, 如果我们不将这些基础地基建造好, 将来继续建立起来的再好的功能点, 也都是在危楼之上, 摇摇欲坠;
- b) 而且, 这次对 Timeline 的优化是对 WB 最为核心的功能优化, UED 设计师们为此付出了几周的艰辛设计, 不断测试、反复论证, 为了能够适应现阶段用户的习惯, 将之前很炫、很酷的设计方案, 收缩了很多, 就是为了尽力做到让老用户比较容易接受这种新的变化。

3. 这次产品需求讲解会的召集人数众多, 而在讲解过程中, 我和吉子 (技术部老大) 都不在场, 缺少必要的舆论引导。这方面确实是咱们的时间没有彼此衔接好, 我和吉子都要参加 Mark (事业部总经理) 的例会, 产生了会议撞车。之后我也会多与你一起协调时间, 尽力保证重要的会议都在场。

4. 目前, 同时开展的项目众多、过杂, 各个项目既缺少很好的产品负责人推动和持续跟进, 又缺少必要的项目总结和结果汇报, 导致工程师们疲于奔命, 缺少正向激励。这方面我会协同铁军 (运营部老大) 和吉子, 重新整理现有产

品路线和步调，并逐步改善现有产品技术团队的工作方式。努力做到专人专项、从头跟进到尾，在项目中不断引导和梳理大家的方向和节奏，争取让每一个项目都给大家一个正向的激励。

从这件事情中也可以看出，工程师们对咱们的产品还是抱有很大的期望的，不断地提问和质疑，也正是希望我们的产品经理、设计师们快速地成长。

但是，这种疑问和质疑所产生的负面情绪，的确是对我们的产品经理和设计师之前辛苦工作的一次挫伤，如果不及时慎重处理，将会产生比较严重的影响。

鉴于此，我建议：

1. 我会在小范围内，找一些工程师聊一聊，尽量帮助大家缓解一下目前紧张的神经，做好疏通、引导工作。
2. 我会和吉子、Jady（前端技术老大）沟通一下，尽量及早从上到下、正向、完整、全面地传递我们的工作主旨和目标，统一大家的工作思路，同心协力、达成一致。
3. 之后我会逐步改善产品技术团队的工作方式，并重新梳理后续的产品路线和步调，在团队每月全员会议上，以及其他适当的时候与更多同学进行沟通。
4. 大师也要多花一些时间，为咱们的设计师做一下心理疏导，帮助咱们的设计师树立信心，坚信自己经过不断验证和优化的设计思路。同时，也要抱有一个开放的心态去接受来自更多人的挑战，如果现在被自己公司的工程师们打垮，那么我们将来如何面对千万数量级的用户？
5. 杜炎、静静和大师也帮忙多费一些心思，在日常工作中，帮助大家彼此疏导、稳定情绪，彼此更多一些宽容和鼓励，乐观地去看待我们正在进行的和即将开展的工作。

这段时间对于我们来说，将是非常艰苦的一段时间、是前所未有的一段时间。团队需要磨合、人员需要成长，这段时间将至少持续一到两个季度，情况才会有逐步改善。现在我们还只是刚刚起步，后面还将会有更多的难关，等待我们去挑战。我们只有依靠自己的双手和我们坚韧的毅力，去身经百战，建立起来一支过硬的团队，我们才可以说，我们自己作为团队和项目的管理者，是令人信服的、是成熟的。

我也在不断探索中，与几位共勉~

这一步相当于先协议、后仲裁。笔者先与项目核心干系人大师一起协议，然后将我俩协议后的要点，结合当前项目困局，上报给该项目的最高领导——Todd 老大，借助他的力量对产品经理、设计师和工程师等干系人之间的冲突进行仲裁、评判和决策。最后，根据指引方向进行下一步工作。

第四步，采用“妥协、调解”法。

Todd 老大对此事的邮件回复，相当于是对后续工作的方向指引。后来，笔者和其他职能主管一起参与对相关疏导、调解工作，采取从点到线再到面的策略，先面向个体调解，再面向集体调解。即先分头对存在抵触情绪的开发工程师，在私下里的非正式场合进行一对一的心理疏导、精神慰藉，当每个开发工程师（个体）的抵触情绪逐渐消除之后，再组织三至五个开发工程师（集体）围坐在一起交流，主要以疏导、调解为主。当所有参与该项目的开发工程师的抵触情绪都被消除之后，再开始谈具体的开发工作，然而个别开发工程师也不是一次、两次就可以说服的，这就需要在面向集体调解的时候，巧妙借助已消除抵触心理的其他开发工程师的正向心态，来鼓励和感化他。

最后，经过一周时间的共同努力，成功化解了这场严重的干系人冲突。“WB 宽屏版”项目二期于 4 月下旬又重新起航上路，满载着一路坎坷，终于在 6 月 28 日凌晨 1 点多成功上线。

## 6.4.2 提升干系人满意度

中国西汉著名史学家、文学家司马迁在其文学著作《史记》中讲道“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往”，反映了普天之下的芸芸众生，为了各自的利益而奔波劳碌。同样，项目管理中的干系人管理也如此，各干系人之间的最终结局无论是聚也依依、散也依依，还是聚散两依依、依依又依依，甚至相怨、相弃、相恨、相离，都是熙熙攘攘的利来利往。因此，从这个视角来看，项目是利益相关方（干系人）合作的平台，也是各干系人为了满足其各自需求而走到一起的最真实的理由。满足或者超越干系人对项目利益的追求，努力做到让干系人满意，是项目成功和项目管理成功的重要标志。

项目成功与否在很大程度上取决于干系人的感知，这种感知往往体现在干系人对项目的满意度上。即使项目管理过程不是非常规范，但如果最终可交付的项目成果能够满足干系人的真实需求，他们也会认为项目是成功的。想要提升干系人的满意度，不是让项目经理一味地去讨好（核心）干系人，去拍他们的马屁，而是充分运用干系人管理的方法、步骤和策略来进行干系人管理。然而，在职场



中不容否认的客观事实是,有些人很会拍马屁,有时候拍马屁拍得恰到好处确实也可以提升某些(核心)干系人在某些方面的满意度,但这一定不是长久之计,更不是我们推崇的提升干系人满意度的做法。

干系人管理和拍马屁二者所针对的对象都是人,都是想提升目标干系人满意度,但二者相比却有很大区别。首先,二者的利益主体不同,干系人管理是为了达成项目利益和组织利益;拍马屁是为了骑马,骑在马背上就能让自己跑得更快更远,所以,拍马屁是为了自己的个人利益。其次,干系人管理有一套相对成熟的方法、步骤和策略来指导;拍马屁,迄今为止都没有一套成文的方法、步骤来讲述,因为它是一种上不了台面的东西,是一种只可意会不可言传的东西,是一种有些人生来就会、有些人死也学不会的东西。因此,在干系人管理活动中,如果项目经理想避免被别人误解当作拍马屁,同时又想得到别人的理解和尊重,那么你在项目中的所作所为,就得让大家感知到你为了项目利益和组织利益而管理干系人。

提升干系人满意度的做法是:第一,要能够深刻领悟干系人需求<sup>①</sup>;第二,要学会将干系人管理的方法、步骤和策略,综合应用到具体的项目管理实践中;第三,敬天爱人,要有利他之心,把那些涉及干系人利益的事情,努力做到事事记准确、件件有着落、次次有回音。如何深刻领悟干系人需求,简而言之,就得做到“理解”、“评估”、“定义”和“管理”。即:首先,仔细“理解”干系人需求,并认真“评估”这些需求是否能够实现,然后,准确“定义”干系人需求细则及其具体实现方法,最后,按需“管理”干系人需求。

无论是多么伟大、光荣、正确的项目,项目经理想要让所有的干系人都完全赞同你的想法,几乎是不可能的事情,但通过合理引导,却可以让干系人对你的想法达成共识。一旦各方达成共识,就意味着,虽然他们未必完全赞同你,但却愿意支持你。在各干系人达成共识的基础上,抓住主要矛盾的主要方面,并掌控其发展变化,就会事半功倍,反之则会事倍功半。项目经理要学会从干系人所处的视角来换位思考,设身处地为干系人着想,秉承合作共赢的理念,为了项目的整体利益,合理平衡他们的利益,这样才能更长久地成事。然而,这个平衡的支点却不太好找,因为各干系人之间的各种冲突和矛盾总是无法完全消除,并随时可能新增,管理决策也不可能让所有干系人都满意,这也就是为什么做好干系人

<sup>①</sup> 干系人需求和干系人期望不一样,干系人期望,是干系人真正想要的东西;干系人需求,则是干系人期望和目标的具体体现,是可以落实到项目合同里的东西。

管理是那么困难的主要原因。因此，尽心尽力提升干系人满意度，是做好干系人管理的重要根基。

## 6.5 本章小结

本章主要讲述了认识干系人、干系人管理四步法、干系人管理四象限策略和管理干系人期望等四部分内容。

项目干系人管理，处于一个不断演变、发展和完善的过程，这些过程也正在推动多变的、独特的和不稳定的干系人管理日益趋于相对稳定、可复用、可预测。项目干系人管理，小而言之会对项目管理产生重要影响，大而言之也会对自己的一生产生重要的影响。

项目管理知识体系的定义可以用“识别需求、确定目标、权衡关系、满足期望”这十六个字来概括。当你真心理解透彻了，你会发现管理项目虽然不需要什么高深的知识和复杂的工具，但却始终都会与“干系人”这三个字紧密相连。做好干系人管理，一定要立足于长远和长期，要特别关注干系人利益，并能够在干系人利益与需求之间做到合理平衡，同时还需要亲自投身到具体项目管理实践中去感受和体会。管理和平衡各干系人之间相互冲突的期望是干系人管理的重点和难点，其中包含了很多艺术的成分。

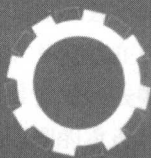
衡量项目成功的重要标准，是能够达到或者超越干系人的期望。也就是说，干系人可以决定项目的成败，这也反映出项目想要成功必须做到两个关键点：第一，干系人满意；第二，项目目标达成。常言道“三分做事，七分做人”，项目的运行离不开人，管理项目的核心是管理干系人，而管理干系人的核心是尊重人性、敬天爱人，要有利他之心。获得干系人支持是项目运行的根基，如果没有干系人支持，项目的运行就无从谈起。有时候干系人不愿意帮你解决问题，那是因为你的问题与他无关或者关系不大，没有能够触及到他的利益，你必须得想办法让你的问题与他的利益发生关系。

干系人管理的本质是管理干系人内心的态度。干系人管理是一个动态的过程，它会在不同项目阶段采取不同的方法、步骤和策略。任何项目管理活动，首先都要着眼于干系人，项目管理第一步，不是在项目开始的时候就忙于启动和计划，而是要全面识别干系人及其相关信息，关注他们的利益。投其所好、给其所要，是提升干系人满意度的最根本途径。当干系人发生利益冲突的时候，通常要关注

各方的共同利益，在共同利益之上寻找平衡点，这样才能确保当项目出现挫折或者意外的情况下，最终也能推动项目走向成功。通常来讲，人们比较善于根据问题的表面现象来制订具体解决方案并推动实施，即头痛医头、脚疼医脚。然而，在复杂多变的项目管理活动中，所面临的绝大多数棘手问题，可能与公司现行的制度流程、过程方法或者技术能力等关系都不大，究其原因，往往就在于如何做好项目干系人管理。

## 第7章

# 项目管理过程持续改进



好的项目结果，需要依赖好的项目过程，有好的项目过程，才可能有好的项目结果。如果没有好的项目过程，肯定不会持续产生好的项目结果。

一个好的项目运作体制，可以有效推动项目管理过程持续改进，而适合团队自身特点的过程改进，又可以持续优化项目各方协作流程，能够让团队持续产生好的项目结果。

项目管理过程持续改进的有效落地，需要将复杂的事情简单化、简单的事情量化、量化的事情专业化、专业的事情模板化，并要力求做到过程管理化、管理规范化、规范制度化、制度流程化、流程信息化。



## 7.1 项目管理过程精要

### 7.1.1 项目过程与结果

有这样一则禅理小故事：“一只狐狸发现一个结满果实的葡萄园，但是这只狐狸太胖了穿不进栅栏。于是，它饿了三天，让自己瘦下来，最后终于进去了，尽情享受美味的果实。然而，在一顿饱餐之后，它却发现自己又出不去了。无奈之下，它只好又三天三夜不饮不食，让自己瘦下来才得以出去。”从这则故事来看，人生何尝不是如此，没有人能够带走一生经营的财富与盛名，来去之间，人生就是一个过程，没有那么多的输赢。在浮浮沉沉中度过，享受过程很重要，否则来这个世界干什么呢？哪里会有精彩？人生看重过程，同样，对于互联网项目来讲，在确保项目结果的前提下，项目过程也很重要。如果只是单纯为了项目结果而结果，到头来可能会感觉自己仅仅是瞎忙了一场。在追求项目成功的道路上，个人收获与提升，存在于项目每一天前进的途中，存在于每一个能够给我们带来欣喜和感悟的点点滴滴中。

常听到一些公司领导说“我只看项目结果”，言下之意，项目过程是旗下各执行团队的事情，项目结果才是他最关心的。事实上，此观点欠妥，虽然推崇“请给我结果”、“为工作结果负责”的理念没错，但真正要为项目结果负责的人，恰恰是领导者自己。项目生命周期的运转，领导者不能置身事外，如果领导者不能有效管控和改进项目过程，通常很难会有好的项目结果。因此，领导者或者业务负责人不应该只看项目结果，而应在关注项目结果的同时，也同样重视项目过程。互联网产品初期阶段的项目运作，简单、粗暴，主要看项目结果，对项目过程的关注程度很低。只有当该产品有机会被做强、做大，形成了一条产品线之后，项目过程才会逐渐开始被关注。

通常来讲，项目过程与结果之间的关系演进，按照从低到高的次序，一般会经历四个层级阶段，如图 7-1 所示。Level1 代表最低层级阶段，Level4 代表最高层级阶段。项目过程与结果的每个层级阶段都有其对应的主要特征，如表 7-1 所示。各层级阶段在业务问题驱动下，相互影响，逐级演进。

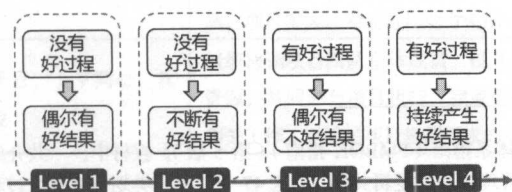


图 7-1 项目过程与结果的关系演进

表 7-1 项目过程与结果四个层级阶段的主要特征

层级阶段	主要特征描述
Level1 第一阶段	产品发展初期，追求快速迭代、快速上线，全部过程简单、粗暴，没有好过程。可能由于该产品受到领导重视，被调遣技术能力强、经验丰富的人员来支持，这类情况，虽然没有好过程，但由于团队成员给力，因此偶尔也会有好结果
Level2 第二阶段	已构建产品雏形，延续着Level1阶段的运作模式，追求可持续的项目成果交付。由于Level1阶段偶尔有好结果，项目团队执行能力强，人的因素给力，因此可能会不断有好结果
Level3 第三阶段	产品不断做强、做大，逐渐形成规模化，面对旗下众多并行的项目，开始关注项目过程，逐渐有好过程。然而，可能由于受到前两个阶段情况的影响，团队成员在沟通、协作、磨合，以及对项目过程的关注度等方面，还需要进一步加强。因此，即使在有好过程的情况下，偶尔也会有不好的结果
Level4 第四阶段	在Level3阶段的基础上，逐步探索并实践适合团队自身特点的好过程，并不断对其进行改进优化，因此，在这种情况下，有好过程可以持续产生好结果

做事情，有的重在结果，有的重在过程。从项目管理的视角看，在关注项目结果的同时，也需要关注项目过程。然而，很多互联网公司在其项目管理运作上却重结果、轻过程，只要结果满意即可。好的项目结果，需要依赖好的项目过程，有好的项目过程，才可能有好的项目结果。如果没有好的项目过程，肯定不会持续产生好的项目结果。为好的项目结果付酬，也要为好的项目过程鼓掌。

7.1.2 项目管理过程组

项目管理的全生命周期过程，通过合理运用、整合若干个项目管理过程<sup>①</sup>得以实现。参照项目管理各过程之间的整合、相互作用，以及各过程的目的等因素，可以将项目管理过程划分成五大类，即项目管理五大过程组：启动过程组、规划过程组、执行过程组、监控过程组和收尾过程组，如图 7-2 所示。

<sup>①</sup> 在《项目管理知识体系指南（PMBOK 指南）（第 5 版）》教材中，一共介绍了 47 个项目管理过程，根据各个项目管理过程的逻辑关系，把这 47 个过程归类划分成五大过程组，即启动、规划、执行、监控和收尾。其中，启动过程组包括 2 个过程，规划过程组包括 24 个过程，执行过程组包括 8 个过程，监控过程组包括 11 个过程，收尾过程组包括 2 个过程。



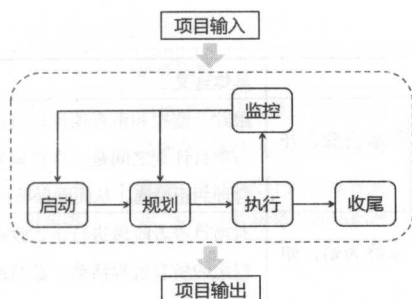


图 7-2 项目管理五大过程组示意图

在图 7-2 中，实线箭头代表项目过程的信息流动方向，而不是项目过程的顺序；虚线圆角矩形框代表项目边界，五大过程组旗下的各过程都得在项目边界范围内活动；项目输入由项目发起人或者项目经理依据业务需要来设定；项目输出包括项目交付成果和项目过程记录。其中，项目交付成果最终交给用户，项目过程记录最终形成项目管理过程资产<sup>①</sup>。

项目管理五大过程组作为项目管理生命周期中各过程的总体归纳，适用于全世界的各行各业。每个过程组旗下的具体过程，都会因不同的产品业务而有较大差异。虽然，人们对于应用项目管理五大过程组来进行项目过程管理，已经达成一致公认，但这并不意味着在其标准规范中所描述的知识、技能和过程就可以一成不变地应用于所有项目。更多的场景需要根据实际业务，认真考虑每个具体过程的输入和输出，并对其进行按需裁剪，同时将项目需求和项目目标，依据具体业务场景进行合理的折中平衡。在项目管理五大过程组中，对各过程组的通俗诠释及具体含义如表 7-2 所示。

表 7-2 项目管理各过程组的通俗诠释及具体含义

过程组名称	通俗诠释	具体含义
启动过程组	千里之行，始于足下	定义一个新项目开始或者现有项目的一个新阶段，并确定其战略地位和优先级，授权开始该项目或者阶段的一组过程
规划过程组	运筹帷幄之中，决胜千里之外	明确项目范围，优化项目目标，为了推动项目目标达成，制订项目实施计划或者行动方案的一组过程
执行过程组	行胜于言，上下同心，其利断金	组织协调项目团队全体成员，以及其他可能用到的项目资源，共同参与项目执行，完成项目实施计划中确定的相关工作，以满足项目规范要求的一组过程

<sup>①</sup> 关于“项目管理过程资产”的讲述，详见本书第 7.1.3 节。

续表

过程组名称	通俗诠释	具体含义
监控过程组	审时度势，沉着应变，井然有序	跟踪、监控和审查项目运行进展，确定项目的实际情况与项目计划之间是否存在偏差，以便在必要的时候采取合理纠正措施，从而确保项目目标达成的一组过程
收尾过程组	有始有终，以终为始，如履薄冰	对项目或者阶段进行正式收尾，完结项目涉及的所有过程组的所有过程活动，总结回顾，正式结束项目或者阶段的一组过程

项目管理五大过程组需要活学活用、因地制宜，并根据具体业务情况适时地进行调整，才能真正发挥其最大价值。项目管理五大过程组中每个过程组的核心事宜、最佳实践和常见问题总结如表 7-3 所示。

表 7-3 五大过程组中每个过程组的核心事宜、最佳实践和常见问题总结

过程组名称	核心事宜	最佳实践	常见问题
启动过程组	立项申请， 识别干系人， 组建项目团队， 召开项目启动会	明确项目需求、目标和产品定位；全面识别干系人并与他们保持良好的沟通，获得他们对项目的相关支持；开好项目启动会，明确项目团队的运作执行规则	项目需求不明确，或者与各干系人之间的沟通不充分；项目组成员选择不合理；对项目风险和各业务环节的依赖关系、制约因素考虑得不周全
规划过程组	总体计划制订， 工作分解结构， 任务优先级排序， 资源协调分配， 时间计划排期	明确划定并细分项目范围；充分识别当前的和潜在的各种问题、风险，与项目各方干系人确定好合适的沟通协作机制	对项目任务的分解不充分；项目风险预警、防范意识薄弱；缺乏有效的沟通协作机制，项目信息不对称；项目计划没有事先与项目的高层领导达成共识，就被下发到项目组推行
执行过程组	推动项目实施， 管理沟通协作， 管理项目团队， 需求变更管理， 管理干系人参与	参照前期制定的沟通协作机制，与项目各方干系人保持良好的沟通；严格管控项目进度，及时推动解决项目执行中遇到的各种棘手问题	项目运作过程混乱，对需求变更的管理不善，导致需求频繁变更、不断蔓延甚至超出项目范围；项目组内部沟通效率低，跨部门沟通协作的执行难度大
监控过程组	监控项目运行， 监控项目范围、进度、 成本和质量， 管控项目风险， 管控干系人参与	针对存在较大风险和执行难度较大的项目任务，进行重点跟踪监控，并采取有效的防范措施和应对应急机制	跨部门项目团队成员的绩效考核与激励机制不完善，缺乏正向激励和必要的奖惩措施，导致团队士气低落

续表

过程组名称	核心事宜	最佳实践	常见问题
收尾过程组	完结项目， 项目总结， 项目评估与验收， 形成项目管理过程资产	顺利完结项目，及时召开项目 总结会，总结成功经验和失败 教训，形成项目管理过程资 产，并完成其相关文件的归档	针对项目成功经验和失败 教训的总结传承做得不够， 项目组成员对项目管理过 程资产的重要性认识不足

【案例 30】某互联网项目从立项到上线，典型的项目管理过程简介

互联网项目的生产阶段，从立项到上线，通常会经历产品设计、交互设计、视觉设计、页面构建、技术开发和测试等阶段。每个阶段，都有与之相关的过程或者活动来保障。这些过程或者活动又可以与项目管理五大过程组互相对应，组成比较完整的项目管理过程。其中，互联网项目典型的项目管理过程归纳总结如图 7-3 所示。

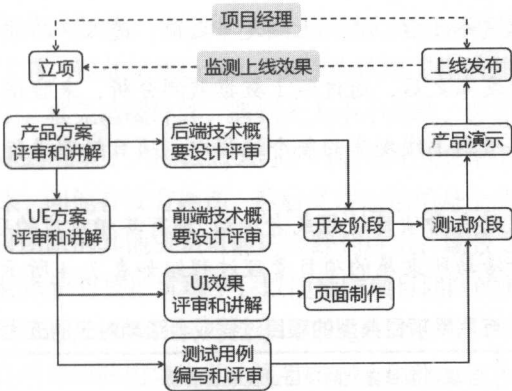


图 7-3 互联网项目典型的项目管理过程

图 7-3 中展示的经典的项目管理过程，概要描述如下：

- (1) 项目立项之后，依次进行产品需求方案的设计、评审和讲解。
- (2) 产品需求方案评审通过并讲解完成之后，项目团队并行做两事件：
  - ① 后端（服务端）开发工程师做后端技术方案的概要设计和评审准备；
  - ② 交互设计师做 UE 方案的设计、评审准备和后续讲解。
- (3) UE 方案评审通过并讲解完成之后，项目团队并行做三件事：
  - ① 前端开发工程师做前端技术方案的概要设计和评审准备；

- ② 视觉设计师做 UI 方案的设计和评审准备，如有必要，再做 UI 讲解；
- ③ 测试工程师做测试用例的编写和评审准备。
- (4) UI 方案评审通过（并讲解）之后，进入页面制作（切图）环节。
- (5) 在以下各过程（活动）都完结之后，正式进入开发阶段：
  - ① 后端（服务端）技术方案的概要设计完成并评审通过；
  - ② 前端技术方案的概要设计完成并评审通过；
  - ③ 页面制作（切图）完成，且符合页面嵌套标准，交付给开发工程师。
- (6) 在以下各过程（活动）都完结之后，正式进入测试阶段：
  - ① 测试用例编写完成并评审通过；
  - ② 技术开发方遵照开发质量交付标准，提交了可测试版本；
- (7) 产品测试完结之后、正式上线发布之前，进入产品演示环节。
- (8) 产品上线发布之后，通过线上数据监测分析，来验证项目目标的达成。
- (9) 从项目立项到上线发布的整个过程中，项目经理进行全程管理跟进。

图 7-3 中涉及的各种项目过程或者活动,都有其相对应的项目管理过程组。各个项目过程或者活动所隶属的项目管理过程组如表 7-4 所示。

表 7-4 互联网项目典型的项目过程或者活动对应的五大过程组

五大过程组	互联网项目典型的项目过程或者活动
启动过程组	项目立项
规划过程组	产品方案设计、产品方案评审、产品方案讲解， UE 方案设计、UE 方案评审、UE 方案讲解
执行过程组	UI 方案设计、UI 方案评审，页面制作（切图），后端（服务端）技术方案概要设计、后端技术方案概要设计评审、 后端技术编码实现，前端技术方案概要设计、 前端技术方案概要设计评审、前端技术编码实现， 测试用例编写、测试用例评审、测试执行
监控过程组	监控项目从立项到上线发布的全部过程和活动
收尾过程组	产品演示、上线发布、总结回顾、线上数据分析与监测

### 7.1.3 项目管理过程资产

资产是能够给未来带来效益或者价值的任何东西。未来需要使用资产的时候,资产就会发挥它应有的效益和价值。譬如,一个自然人在他的人生项目历程中所拥有的房产和钱物,都属于他的资产范畴。项目管理过程资产<sup>①</sup>是执行组织在整个项目管理过程中,所特有的并被其使用的计划、流程、政策、文档、程序和知识资料库。项目管理过程资产与项目过程或者活动密切相关,它直接来源于项目,并服务于项目,包括来自所有项目各参与方与项目过程相关的,可用于管理或者执行项目的任何产出物、实践、知识和经验。项目管理过程资产主要是针对某一个组织内部来讲的,它是可裁剪、可选择的,是项目管理活动中最重要的无形资产,也是很多项目规划过程、执行过程的输入。项目团队成员有责任对项目管理过程资产进行必要的更新和补充。

沉淀和积累项目管理过程资产的核心价值是“前人栽树、后人乘凉”,需要依靠并发挥团队的集体智慧、潜能和力量,不断地将其完善和优化。同时,借助相关的知识管理工具,譬如采用Confluence作为这项工作的辅助支持和承载手段。在项目执行过程中,难免磕磕绊绊,遇到大大小小的坑,譬如,项目团队的某一成员被绊倒或者踩到坑里了,应该怎么办?可能会出现两种场景:场景1,有人把他从坑里拽上来,问他有没有摔伤,然后又帮他拍拍身上的尘土,鼓励他继续前进,然而,项目团队的其他成员可能还会踩到坑里;场景2,有人把他从坑里拽上来,转身抄起铁铲想要把坑填平,以便预防项目团队的其他成员再踩到坑,这样固然好,但项目运行的各种制约因素却不允许这么做。对于经验丰富的项目经理来讲,应该在项目团队出发之前,携带一些小红旗,每当有项目团队成员踩到坑且没有时间把坑填平的时候,就在坑旁边的位置插上一面小红旗,以便提醒项目团队的其他成员需要小心谨慎、别踩到坑,这可以说是项目管理过程资产重要作用的一种表现形式。项目管理过程资产可以划分为两类:流程与程序<sup>②</sup>、共

<sup>①</sup> 也可以称为“管理过程资产”、“组织过程资产”或者“过程资产”,在《项目管理知识体系指南(PMBOK 指南)(第5版)》教材中,将其称为组织过程资产。在实际项目运作中,能够比较规范或者有强烈意愿进行组织过程资产积累的团队并不多见,尤其是当以“组织”二字开头的时候,更渲染了一种与个人无关、不接地气、漂浮的感觉。如果公司再没有适宜的组织架构、规章制度作为支撑,那么沉淀和积累组织过程资产,基本上就是一句口号。因此,这个概念至少在PMBOK教材的翻译上有待商榷,为了增加实践性和易接受程度,本书统一将其称为“项目管理过程资产”或者“管理过程资产”。

<sup>②</sup> 确保项目执行工作的顺利进行所需要的流程与程序。这里提到的流程,一定是得到各干系人认可的、经过标准化并在经验、教训中总结提炼之后的流程。

享知识库<sup>①</sup>，其涵盖内容举例如表 7-5 所示。合理利用（过往的）项目管理过程资产，可以有效提升项目执行效率和效果，减少和规避项目风险的发生，这就相当于借助项目过程的信息采集来提升未来对项目、项目集的管理能力。否则，很可能再犯之前曾经犯过的错误，重蹈覆辙。

表 7-5 项目管理过程资产分类及其涵盖内容举例

分类名称	具体涵盖内容举例
流程与程序	项目管理规范、指南，项目各过程模板，产品和项目生命周期，工作分解结构，项目执行流程，问题与缺陷管理流程，变更控制流程，风险控制流程，项目进度（活动依赖）网络图
共享知识库	配置管理知识库，项目经验与教训知识库，项目历史信息记录，问题与缺陷管理数据库，项目日历，项目风险登记册，项目执行中各环节的交付物，关键技术架构方案及代码

【案例 31】某互联网项目从立项到上线，项目管理过程资产的积累

参照图 7-3，以互联网项目典型的项目管理过程为依据，概要介绍在互联网产品的生产阶段，某项目从立项到上线主要积累的项目管理过程资产。这里把在项目运行中各过程组旗下的各过程产出物，视为一种管理过程资产。

【启动过程组积累的管理过程资产（产出物）举例】

- (1) 项目总体目标、各阶段目标
- (2) 市场需求报告 MRD（可选）
- (3) 项目团队成员（干系人）信息登记表
- (4) 项目初步排期（大的时间节点、里程碑）

【规划过程组积累的管理过程资产（产出物）举例】

1. 产品设计

- (1) 主产品需求文档 PRD
- (2) 各业务方配合主产品的需求列表
- (3) 产品数据分析与统计的需求列表

<sup>①</sup> 用于存储各种项目信息的知识库，通常在知识管理工具中存储和共享。



## 2. UE 设计

- (1) 主产品 UE 设计稿
- (2) 各业务方配合主产品的 UE 设计稿

## 3. 其他

- (1) 项目资源分配与时间排期表
- (2) 项目执行汇报模式（日报、周报和例会安排等）
- (3) 重要会议的会议纪要输出，及重要事项的跟进与推进
- (4) 项目待办事项列表（Todolist）中涉及重要事项的跟进与推进

## 【执行过程组积累的管理过程资产（产出物）举例】

### 1. UI 设计

- (1) 主产品 UI 设计稿
- (2) 各业务方配合主产品的 UI 设计稿

### 2. 页面制作

- (1) 可以提供开发嵌套的页面

### 3. 前端开发

- (1) 前端技术方案概要设计文档
- (2) 前端技术实现代码及其部署

### 4. 后端（服务端）开发

- (1) 后端（服务端）技术方案概要设计文档
- (2) 后端技术实现代码及其部署

### 5. 测试及质量保证

- (1) 测试用例设计文档
- (2) 产品 Bug 及测试分析报告

### 6. 其他

- (1) 重要会议的会议纪要输出，及重要事项的跟进与推进
- (2) 项目待办事项列表（Todolist）中涉及重要事项的跟进与推进

## 【监控过程组，积累的管理过程资产（产出物）举例】

- (1) 项目风险预警邮件

- (2) 项目风险规避方法
- (3) 项目风险应急与应对策略

### 【收尾过程组，积累的管理过程资产（产出物）举例】

- (1) 主产品上线计划（灰度上线、全量上线）
- (2) 各业务方配合主产品的上线计划（可选）
- (3) 整体上线周知（全体干系人）邮件
- (4) 线上数据分析报告
- (5) 项目经验与教训总结
- (6) 对整个项目过程的反思与回顾
  - ① 做得好的地方
  - ② 做得不好的地方
  - ③ 期待改进的地方

## 7.2 过程协作模式改进

### 7.2.1 优化项目流程

互联网及软件企业的过程改进，是帮助其产品在设计、开发和测试等过程的改进。它的实施对象主要是针对产品的设计过程、开发过程和测试过程等生产阶段所涉及的过程，以及线上产品的维护过程。对于其他过程并不是特别关注。过程改进是提升项目团队产能、效率、交付能力和质量保证的重要途径之一，

如同中华武术中的打法和招式，最高的境界就是无招胜有招。良好的过程改进既能让项目团队和各级管理者了解项目的真实状况，又能防患于未然，将工作重心从解决问题转移到预防问题，力求做到问题和风险前移。通常来讲，过程改进能力提升的轨迹路线会依次经历五个步骤，即总结经验教训<sup>①</sup>、完善过程资产<sup>②</sup>、

---

<sup>①</sup> 依据对过往项目过程的回顾、诊断和判断，总结归纳相关经验教训，作为过程改进的基础来积累和传承。

<sup>②</sup> 将过往项目的相关经验教训进行筛选和整理，使其形成管理过程资产的一部分，并不断更新和完善。

建立流程规范<sup>①</sup>、明确体系方法<sup>②</sup>和追求持续改进<sup>③</sup>。

项目管理过程改进总是离不开关于项目流程的改进。流程，水流的路程，事务处理的次序和安排；流程，具有全面性、流动性和循环性的特征，是各类管理实践活动的有效载体；流程，如同管道，项目管理的智慧和经验，可以通过合适的流程来传承和发扬。任何一个项目的设计、开发与运营，往往都离不开与其相关的各种流程。大多数成功的项目，都有一套适合自己的流程。优化项目流程，是为了实现项目协作效率的最优化，推动项目更好更快地交付。优化项目流程的前前后后，都需要充分考虑你所在组织结构、组织环境和组织文化的特点，适合公司业务特点的流程，才是优化效果最好的流程。

纵览各家互联网公司，几乎没有一家生搬硬套某些固定僵化的流程，也很少取得或者根本就不参与某些 IT 技术领域的相关资质评级、资格认证等。但是，他们都有一个共同特征，就是能够根据公司体制和产品业务特点，抓住项目管理最为本质的东西，抓大放小，有选择地借助相关的管理工具，将流程固定下来并持续优化。对于那些不需要固定流程处理的工作事宜，都交由项目团队一线成员自己去把握，这就充分调动了他们的积极性和创造性。大多数成功的项目，其执行过程不可能是完全混乱无序的，肯定有适宜的运作规则和流程作为辅助支撑。优化项目流程必须让流程优化者眼中的世界与流程执行者栖息的世界存在高度耦合之处。最好的耦合来自于流程优化者本人是紧密关注项目情况的项目经理或者团队成员，否则，如果由那些与项目无关的人来掌控流程优化工作，那么很可能就会让团队成员罔顾或者特意绕过。

### 【案例 32】某互联网公司项目流程改进，从线性流程到交叉流程的优化

#### 【案例背景】

知名互联网公司 A 的 W 事业部，希望通过改进优化现有项目流程中各环节、各角色之间的协作模式，来进一步提升项目交付的速率、缩短项目交付的周期、提高各职能团队之间的协作效率。经过项目团队不断探索、实践和演进，使项目流程实现了从线性流程到交叉流程的优化。

<sup>①</sup> 相当于建立过程，建立符合组织结构特点的工作流程和行为规范，并落地关键实践和控制点。

<sup>②</sup> 基于前三步的结果，加强组织级项目管理体系建设，并明确项目管理落地方法、考核模式和激励政策等。

<sup>③</sup> 相当于实践和优化过程，持续进行项目管理过程改进，提升项目管理过程持续改进的能力、效率和效果。

## 【过程优化】

在本书第 7.1.2 节中提到了“图 7-3 互联网项目典型的项目管理过程”，这个流程可以看作一种线性流程。也就是说，这种流程在执行过程中，只有当既定产出物在上一个环节被全部完成之后，才开始交付给下一个环节。虽然线性流程也强调各环节、各角色之间的并行工作，但经过仔细观察，其实在每个节点的衔接节奏上，还有进一步提升的空间。后来，A 公司 W 事业部结合自身的体制特点，尝试多种方法，对现有的线性流程（图 7-3）进行改进优化。从线性流程优化到交叉流程，强调“预前置”的理念，即每个职能环节的项目工作，都比在线性流程的时候提前一步走，如需求预前置、设计预前置、开发预前置等。针对现有的线性流程优化之后，即可得到交叉流程。线性流程与交叉流程在执行过程方面的抽象对比如图 7-4 所示。

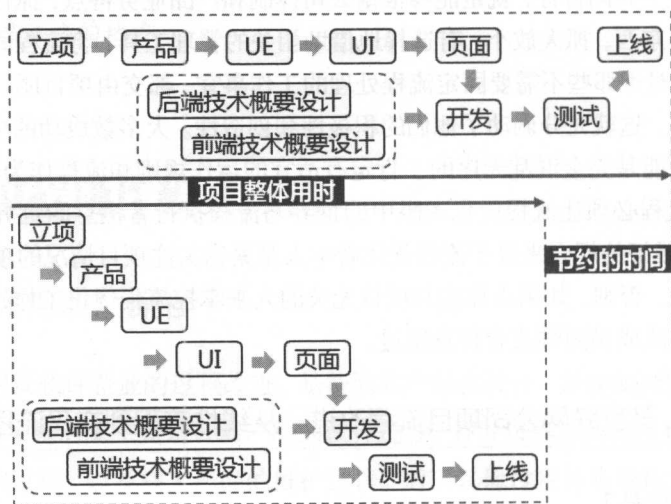


图 7-4 线性流程与交叉流程的执行过程对比图

如图 7-4 所示，可以将该图分成上、下两部分来看。上半部分，第一条右向的箭头实线与虚线框围住的部分，可以看作对图 7-3 的简化呈现；下半部分，第二条右向的箭头实线与虚线框围住的部分，可以看作对交叉流程的简化呈现。交叉流程的总体运行过程如图 7-5 所示。

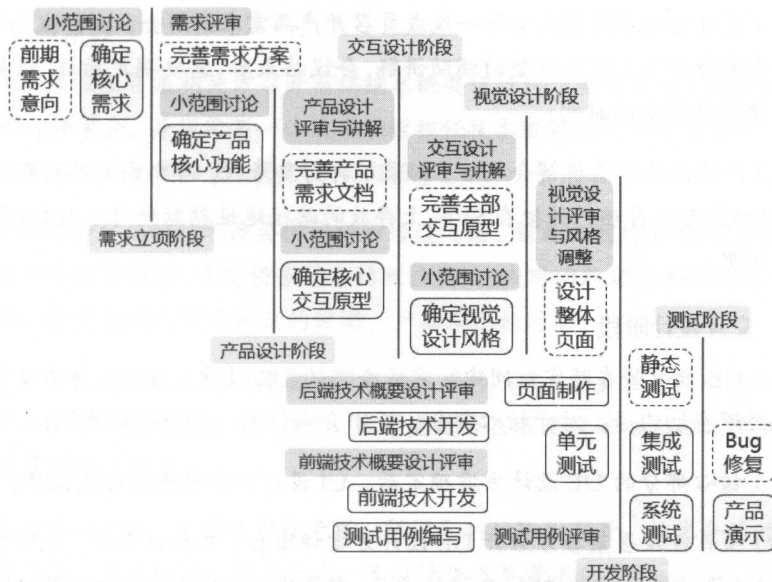


图 7-5 交叉流程的总体运行过程示意图

在图 7-5 中，交叉流程的总体运行过程，概要描述如下。

## 1. 需求立项阶段

- (1) 项目经理了解、确认核心需求，并推动核心需求方案的落地实施；
- (2) 产品经理与需求方开始并行工作，制订核心部分的产品设计方案；
- (3) 项目经理推动需求方和产品方召开一定频次（两天一次）的沟通会，以及与项目决策者定期（每周一次）的沟通会，形成完整的需求；
- (4) 产品经理基本完成核心部分需求的产品设计方案，项目经理召集核心关系人在小范围内召开小型评审会（讨论）予以确认。

## 2. 产品设计阶段

- (1) 产品经理完成剩余部分需求的产品设计方案，并与需求方达成共识；
- (2) 核心需求的产品设计方案确定后，UE 设计师开始进行交互设计，项目经理推动 UE 设计师和产品经理进行一定频次的沟通；
- (3) 项目经理召集各方召开产品设计方案评审会，并辅助进行核心部分的 UE 简介，如果评审通过，即可形成 PRD 文档并确定 UE 评审的时间；
- (4) 产品设计方案既包括业务需求方案，也包括数据统计需求方案；

(5) 项目经理召集团队全体一线成员召开产品需求讲解会,在会议期间,通常都会带有部分 UE 简版原型的辅助讲解,会议结束后,需要确定后端(服务端)技术概要设计评审的时间;

(6) 产品设计方案讲解会之后,如果不再需要修改,那么由产品经理将产品文档上传到 SVN 存档,并把在 SVN 上存放的路径地址粘贴到对应 JIRA 项目提案的备注里。

### 3. 交互设计阶段

(1) UE 设计师在既定时间内,完成全部的 UE 设计,在 UE 评审会之前先和产品经理密切沟通,对于核心部分,开小会来讨论,充分达成共识;

(2) 核心部分的 UE 设计方案确定后,UI 设计师开始进行视觉设计;

(3) 项目经理召集各方召开 UE 设计方案评审会,在会议期间,也可能会有部分 UI 设计稿的辅助讲解,会议结束后,需要确定 UE 设计方案讲解的时间;

(4) 项目经理召集团队全体一线成员召开 UE 设计方案讲解会,会议召开的形式不限,会议结束后,需要确定前端技术概要设计评审的时间和测试用例评审的时间;

(5) UE 设计方案讲解会之后,如果不再需要修改,那么由 UE 设计师将 UE 设计稿上传到 SVN 存档,并把在 SVN 上存放的路径地址粘贴到对应 JIRA 项目提案的备注里。

### 4. 视觉设计阶段

(1) UI 设计师向 UE 设计师确认核心部分的 UE,确保设计方向没有偏差;

(2) UI 设计师完成剩余部分交互原型的 UI 设计之后,项目经理召集各方召开 UI 设计评审会,会议形式不限,可以根据情况灵活掌握;

(3) UI 设计评审通过之后,项目经理召集各方召开 UI 设计讲解会(根据项目规模而定,不是必须要召开这个会),如果不再需要修改,那么由 UI 设计师将 UI 设计稿上传到 SVN 存档,并把在 SVN 上存放的路径地址粘贴到对应 JIRA 项目提案的备注里;

(4) 页面工程师分批次地、陆续拿到 UI 设计稿之后,开始进行页面制作(切图),完成之后,再把页面文件上传到 SVN 存档,并把在 SVN 上存放的路径地址粘贴到对应 JIRA 项目提案的备注里。



## 5. 开发阶段

(1) 项目经理召集相关方召开前端技术概要设计评审会和后端(服务端)技术概要设计评审会,并指定某一位技术经理担任技术概要设计评审负责人,会议结束后,发送会议纪要给参会人和项目经理;

(2) 前端和后端的技术概要设计评审通过之后,前端工程师和后端工程师对项目开发任务进行拆分,开发任务拆分的颗粒度,完成时间约定最多不超过一天,同时,输出开发完成并提交测试的时间、产品演示的时间;

(3) 对于技术开发工作的持续时间超过三周的项目,需要在开发阶段制订里程碑,并依据项目的重要程度和规模,来考虑是否在各里程碑结束的时候增加局部开发成果的演示环节;

(4) 每日站立会,主要集中在开发、联调和测试阶段召开,站立会的时间尽量安排在上午,固定时间、固定地点,无特殊情况尽量不改时间;

(5) 关于开发任务总体交付时间点的输出,当一线工程师对开发任务进行自我估算之后,需要经过他的上级开发主管给予确认,并达成共识;

(6) 开发工程师每天编写的程序代码,统一采用 Git 工具来管理。

## 6. 测试阶段

(1) 测试工程师在既定的时间内完成测试用例编写,项目经理召集相关方召开测试用例评审会;

(2) 开发工程师在既定的时间内提交可测试的产品版本,并提供测试环境的部署信息,如果在测试阶段划分里程碑,也同样如此;

(3) 通常来讲,测试负责人需要参加所有的测试用例评审会。

## 7. 上线阶段

(1) 开发工程师、测试工程师检视自己负责的、计划在当天上线的项目,并更新对应的 JIRA 项目提案,将其状态置为“测试完成待上线”;

(2) 项目经理在上线日(每周二、周四)的当天下午 17 点,召集相关方的代表召开上线站立会,确保项目上线顺利;

(3) 运维工程师负责上线部署和发布的全部事宜,项目经理全程跟进;

(4) 项目上线后的一周之内,项目经理召集各方召开项目总结会。

### 【案例小结】

A 公司 W 事业部的项目执行，从 PMO 发展初期推行的线性流程，到后来尝试多种过程改进方法，逐渐推行交叉流程，也是在不断探索和试错中前行的。在推行交叉流程期间，也曾遇到过一些困难和阻力，譬如，团队成员反馈执行节奏快、变更因素多等导致初期不适应。当时的做法是，先选取一两个项目做标杆试点，在小范围内取得试点成功经验之后，再推广到整个事业部。如图 7-5 所示，通过优化项目流程，即从线性流程到交叉流程，在项目的交付能力、协作能力和执行效率等方面，有了较大提升。实践证明，在同规模、同类型的项目运作上，使用交叉流程要比线性流程让项目的交付能力提升 20% 左右。

## 7.2.2 追求信息对称

在婚恋男女的情感生活中，所有长久的感情，都需要双方对等的付出。只有彼此感情对等，才有可能更长久。同样，在项目管理活动中，让项目信息在全体干系人面前保持对称，是确保项目成功的重要基石。有些人，也许是因为害怕自己的工作过失而导致无法控制的结果出现，于是刻意隐瞒项目运行中的坏消息，报喜不报忧，导致各干系人之间获取的项目信息不对称。也许，在某些复杂的组织环境里，坏消息从来都不上报，报喜有利于加薪晋升，报忧可能就会被扣奖金、甚至被免职。更为普遍的是，坏消息在逐级向上传达的过程中，居然被一点点地美化了，正如下面一条客观真实的项目信息，在工程师、技术主管、项目经理、部门总监和副总裁之间，自下而上逐级传递的那样，越来越失真，越来越不对称，进而导致公司决策者无法掌控项目的真实状况。

- 工程师：“两周的时间，不够用，根本无法完成这些功能需求的开发。”
- 技术主管：“两周的时间，我们小组可能完成不了这些功能需求的开发。”
- 项目经理：“对于在两周内完成这些功能需求的开发，我们比较担心。”
- 部门总监：“要在两周内完成这些功能需求的开发，比较难，但是……”
- 高级副总裁：“去告诉客户，我可以肯定地说，在两周内完成，没问题。”

参照以上对话可以看出，真实的项目信息被美化是一种破坏型模式，它会让公司决策者，由于得不到所需要的真实信息而做出错误的决策，或者延误做出正确决策的最佳时机，最终结果可能会更糟糕。真实对称的项目信息可以有效减少或者避免诸多错误决策的产生，否则，典型后果就是延误了一个又一个项目上线时间，从而达不到预期结果。项目团队成员也许从一开始就知道原计划的项目上

线时间并不靠谱,他们可能也在项目进度汇报中向其领导反馈了令人担忧的问题和风险。然而,在项目信息自下而上逐级传递的过程中,那些诸多质疑和顾虑并没有客观真实地出现在项目进度报告里。

信息对称本来是在项目管理活动中应该秉承的基本原则,但在很多复杂的环境里却成了一种理想的追求。故意隐瞒项目运行中的坏消息,可能会导致原本可以及时解决的问题变得无解。对于公司决策者来讲,或许他们提前知道了项目运行中的坏消息,也未必会真正地解决问题,但若他们从来都不知道那些问题,肯定无法将其解决。几乎没有人喜欢听到来源于自己所关心的人和事的坏消息,从组织文化上来讲,如果上报坏消息的人会明里暗里吃苦头,那么在项目运行中由消息美化而引起的信息不对称就必然在所难免。

### 【案例 33】讲真话的力量,勇敢做自己

糟糕的项目情况是不会自己变好的。

假如,你正在参加一个会议,公司老板也出席了这个会议。会议期间,老板询问你负责的重点项目中的某些数据情况,而这些数据情况,在你出席这个会议之前,项目组那边还没有来得及将最新数据信息同步给你。

在这种场景下,如果你向老板如实地回答:“我不知道。”那么你在那种场合中说这句真话是否感到安全?是否害怕老板对你产生你做不好本职工作的印象?是否担心失去同事对你的尊敬?或者你是否会被迫掩盖、逃避、绕着弯地极力避免说出“我不知道”?在职场中,你所担心的诸如此类的顾虑,其实都是显而易见的。假如你的回答是:“老板,我现在暂时还不知道,会议结束后我找项目组中具体负责数据分析的小王了解确认一下,我相信可以给你想要的答案。”这样就可以激起团队的协作氛围,鼓励团队中每一个对问题有所了解的人,提供有用的帮助信息。“我不知道”不是持续的无知状态,而是公开宣布待填补的项目信息缺口。

一旦人们不再美化消息,敢于讲真话说“我不知道”,中高层管理者听到的就是一种被信任的宣言。如果整个公司的人都感觉讲真话“我不知道”是安全的行为,那么,这就说明,每当人们在工作中遇到困难和阻碍,需要寻求他人帮助的时候,也是安全的。勇敢讲真话,让信息对称,无愧于心。

心病终须心药医,解铃还须系铃人。改进过程协作模式,使之确保项目中的

坏消息能够客观真实、快速有效地向上传递，最现实、最根本的解决方法，就在于中高层管理者要在组织内部营造一种敢于讲真话的氛围，千万不要让组织制度、组织文化迫使人们把那些令人不安的坏消息深藏在心底。项目中的坏消息，可以被解决，但不可以被加工和美化。对于中高层管理者来讲，行胜于言，不要只是口头说希望及时得到项目中的坏消息，更要身体力行。追求项目信息对称，有效处理项目中的坏消息，通常可以分为三步：

第一步，接纳现实，妥善处理由坏消息带来的结果；

第二步，寻根究底，彻底调查坏消息是怎么发生的；

第三步，避短扬长，吸纳前车之鉴，不再重蹈覆辙。

首先要关注第一步，要把时间和精力放在督导团队正确做事上面，提出富有成效的改进计划并跟踪落实。当第一步完成之后，再开始第二步，主要目的是让团队成员感觉你的所作所为，的确是在积极寻求问题的解决方案，而不是对他们的指责或者惩罚，等事态发展略有好转了，他们的防御心理自然会降低，然后接着进行第二步、第三步的工作。这样一来，就可以极大地减少人们将来再对坏消息进行隐瞒、加工或者美化的概率。

### 【案例 34】由项目过程信息失真、不对称引发的项目失败

#### 【案例概述】

知名互联网公司 A 旗下的社交媒体平台产品，简称 WB。热门 WB 是 WB 旗下的一款热门信息流推荐产品，用户活跃度的各项数据指标都很好，未来可以挖掘的商业价值较大。然而，热门 WB 在产品功能、信息发现和用户体验等方面，与 WB 首页信息流产品（主 Feed）存在较大差距。为了充分发挥热门 WB 的巨大潜能，公司决定发力做好热门 WB。

在具体功能实现上，得把用户前向刷新优化、缓存、未读池、预加载、内容标签和阅读时间统计等功能结合热门 WB 自身的产品特点，再做进一步设计和开发。基于此，专门建立了一个名为“热门 WB 推荐流体验改版”的项目，以下简称“Hot”项目，计划在 WB 的 Android 客户端和 iPhone 客户端上线。

### 【短期目标下达】

临近WB客户端 5.11.0<sup>①</sup>版本发布的前两周，总经理下达任务，要求热门WB在产品功能、信息发现和用户体验等方面进行产品技术层面的改造。短期目标是：对标WB首页信息流，向WB首页信息流看齐，希望热门WB的PV数据比改造之前翻一倍。同时，核心功能需求要在WB客户端 5.11.0 版本上线。

### 【坎坷历程回顾】

(1) 第一次计划调整：项目负责人依据技术团队的评估结果，如实向上传达了坏消息，顶住来自总经理的压力，缩小了项目范围、调整了产品方案。计划在 5.11.0 版本的Android客户端只采用“Hot”临时过渡方案<sup>②</sup>来实现，Android客户端的“Hot”正式永久方案被迫推迟到 5.12.0 版本实现。在 5.11.0 版本的iPhone客户端暂时不做“Hot”项目，调整到 5.12.0 版本再做。

(2) 在 5.11.0 版本的 Android 客户端，“Hot”临时过渡方案如期上线。

(3) 项目被迫中断：正当“Hot”处于开发联调阶段的时候，由于支持该项目的关键技术资源被抽调，去支持其他更紧急的 WZ 项目，导致“Hot”被迫中断，无法在“第一次计划调整”确认的 5.12.0 版本上线。

(4) 第二次计划调整：WZ 项目结束之后，“Hot”重新启动，计划在 2 月 1 日发布 6.1.0 版本上线。iPhone 客户端排期：1 月 8 日开发完成，提交测试；Android 客户端排期：1 月 18 日开发完成，提交测试。

(5) 在 6.1.0 版本的 iPhone 客户端，“Hot”如期上线。

(6) 第三次计划调整：在 Android 客户端技术开发的过程中，遇到了很多之前未曾想到的棘手问题，还发现了很多历史遗留的“技术债”不得不去偿还，导致计划排期不准，需要延期。“Hot”在 Android 客户端无法按“第二次计划调整”确认的 6.1.0 版本上线，又被迫推后排期：1 月 25 日开发、联调完成，并提交测试，1 月 25 日至 27 日，测试及 Bug 修复。

<sup>①</sup> WB 客户端产品的一个版本号，具体命名规范，形如版本号 5.a.b，其中 5 是年份 2015 年，a 是月份，b 是当月的第几个版本，b 的取值从 0 开始。5.11.0 就是 2015 年 11 月份发布的第一个（大）版本。

<sup>②</sup> 该项目中的临时过渡方案，是指在产品技术实现方案中，暂时不涉及缓存和预加载的功能需求，其他计划要实现的功能需求都包含在内。另外，下文中提到的“正式永久方案”主要是把缓存和预加载的功能需求加入了进来。

(7) 由于项目运行过程中的信息不对称, 导致“Hot”正式永久方案, 未能在 6.1.0 版本的 Android 客户端上线, 被迫延期到 6.2.0 版本才上线……

### 【接纳现实, 妥善处理由坏消息带来的结果】

“Hot”不顺利的地方主要在 Android 客户端的实现。项目频繁发生计划调整或者延期, 这也是在无奈之下不得不接纳的事实。面对这样的结果, 应该首先思考如何才能把立项之初制定的短期目标通过相关的补救措施, 进行妥善处理、逐步实现。然后, 当找到问题发生的根本原因(非客观因素)之后, 吸取教训, 制订后续改进的行动措施, 预防重蹈覆辙。

### 【寻根究底, 彻底调查坏消息是怎么发生的】

“Hot”在 iPhone 客户端 6.1.0 版本如期上线, 但在 Android 客户端 6.1.0 版本却未能上线, 究其原因, 主要体现如下。

#### 1. Android 客户端技术组本身的技术原因, 占 20%

移动客户端技术负责人反馈“Hot”在 Android 客户端的开发, 涉及底层技术架构改造和历史遗留的“技术债”偿还, 同时, 还得考虑当未来有新业务再接入的时候, 技术架构的可扩展性和可靠性。对于“Hot”在 Android 客户端估算的 200 人·日的开发工作量, 也曾表示信心不足。

#### 2. 项目信息不对称, 甚至失真, 导致计划意见被代表、被延误, 占 80%

(1) 早在 1 月 4 日, 移动客户端测试负责人, 关于 6.1.0 版本排期准备变更的事宜, 向移动产品部旗下各移动产品组负责人进行了意见征集, 并把最终的排期调整结果, 发送给移动产品部的 WPP 邮件组, 意见征集完之后的主要变化是: Android 客户端 6.1.0 版本的 Alpha 测试开始时间, 要从 1 月 21 日提前到 1 月 18 日, 再加上 Beta 测试、整体公测、应用商品审核等时间, 6.1.0 版本的发布时间要从原计划的 2 月初, 提前到 1 月 28 日。由于 PMO 项目经理不在 WPP 邮件组里, 因此, 这个至关重要的时间点变更没能让 PMO 项目经理及时知悉。

(2) 此前, PMO 项目经理在“Hot”工作群里, 反复强调 1 月 18 日是 Android 客户端开发完成并提交测试的时间点。移动客户端技术负责人和部分 Android 开发工程师都在 WPP 邮件组里, 肯定知道 6.1.0 版本排期变更的事宜, 但他们却从来都没在“Hot”工作群内对该时间点提出异议。直到 1 月 19 日, 把 Android 测试工程师加到“Hot”工作群之后, PMO 项目经理才得知 6.1.0 版本排期已经变更了。这一变更要求“Hot”在 1 月 18 日之前必须结束项目测试工作, 并将各



分支集成打包合并到 6.1.0 版本的主干。

(3) 起初, PMO 项目经理还以为移动客户端测试负责人忘记了“Hot”排期, 后来, 与她多次沟通才了解到, 她在给 WPP 邮件组发送 6.1.0 版本排期变更邮件之前, 已得到“Hot”移动产品经理的认可和确认。PMO 项目经理对某人这种如此无视自己曾参与制订“Hot”在 Android 客户端开发、测试计划的行径, 令人无语和无奈。毕竟, 在 6.1.0 版本排期变更的意见征集期内, 只要有一个准备进入 6.1.0 版本的项目有异议, 只要提前告知情况, 还是可以商量和调整的。但当 PMO 项目经理知悉之后, 早已过了意见征集时期。

(4) 虽然, Android 开发方已于 1 月 25 日兑现了完成开发、联调并提交测试的承诺, Android 测试方也于 1 月 27 日完成了在 Android 客户端的测试工作, 但也无法再追赶到排期调整后的 6.1.0 版本的发布节奏。从风险管控的视角来看, 如果把“Hot”的分支直接打包合并到已集成好其他待上线项目的 6.1.0 版本的主干, 不经过 Alpha 测试、Beta 测试和整体公测就直接上线发布, 风险非常大。最后, “Hot”不得不再次延期, 顺延到下一个客户端版本。

### 【避短扬长, 吸纳前车之鉴, 不再重蹈覆辙】

此次, PMO 没有参与到移动客户端 6.1.0 版本排期调整的确认, 重要的征集意见被代表了。当然, “Hot”多次延期, 对于该项目的各合作方来讲, 都有其未尽到的责任。“Hot”项目组、移动产品部、移动技术部和 PMO 之间, 在总体协作机制方面有问题, 导致信息失真、不对称, 进而延误了补救挽回的最佳时机。

因此, 需要建立健全多方干系人之间的沟通机制, 追求项目过程信息对称。移动客户端版本发布计划的制订、调整和确认, 希望 PMO 能够全面地参与其中。尤其是重要版本变更、调整的相关邮件, 也要抄送给 PMO 和相关业务方, 以便让项目中的重要信息枢纽, 都可以在第一时间知晓项目的最新情况。避免各方因信息失真、不对等, 导致上述情况再次发生。

在工作作风方面, 不要再当闷葫芦了。在项目过程中遇到困难要及早提出、及时反馈, 不要等到问题发生、风险暴露, 才肯说出一堆困难。譬如, PMO 项目经理曾多次在“Hot”工作群内向各技术方询问: “目前还有哪些开发联调中的问题会影响 1 月 18 日(第二次计划调整)的开发完成……”。但当时却从来没有产品技术人员及时反馈由于版本排期调整, 将会导致开发时间紧张、无法再按计划进入 6.1.0 版本的问题。

后来, WB 客户端在研发协作流程方面也进行了调整。从最新版本开始, 移

动产品部将不再统一向各重点业务线进行需求收集、集中计划排期。采用新模式：由移动产品部的各移动产品经理，随时接收来自其对接的各重点业务线的需求，并在当前客户端版本发布截止日期的约束下，进行规划、排期和开发。

## 7.3 过程行为模式改进

### 7.3.1 会议管理改进

会议是一种信息传递、交流和创造的活动，也是一个集思广益的沟通渠道。有价值、有意义的会议，可以使不同的人、不同的想法汇聚一堂，相互交流碰撞，产生新思想、新思路，并达成新的共识。互联网项目运作执行，离不开相关会议的有效支持。项目经理主导的项目管理活动，也始于项目会议。开会，既是一个在很多公司中使用频率极高的词汇，又是一个深奥的词汇，一些不能办、不好办的事情，似乎通过开会就都变得能办了、好办了。于是，开会成了一件可以促进生产力提升、促进合作关系发展的事情。虽然大家都明白，有些事情，如果不开会讨论、决议，就很难有效解决，但是大多数人对于花费在各种会议上的时间和精力之多，都感到很有压力。譬如晨会、夕会、周会、月会、季度会、全员会、各种例会、各种评审会、各种讲解会、各种总结会、各种碰头会、各种沟通会，还有那些突如其来的各种紧急的临时会议……会议日程被安排得满满当当，令人分身乏术。在项目管理活动中，关于会议管理改进的话题，项目经理必须要认真思考如下问题：

- 处理什么类型的问题，才需要召集团队成员一起开会？
- 究竟有多少会议，可以真正帮助团队解决棘手问题？
- 开会的时候到底应该做什么，如何才能使会议更高效？
- 是否学会甄别，并有勇气拒绝那些没必要参加的会议？
- 如何有效做到“会而议、议而决、决必行、行必果”？
- 如何避免闲杂会议，导致团队的抵触和执行效率降低？

#### 【案例 35】有效处理会议中的无休止争执，做到“议而决、决必行”

在召开项目管理相关会议的时候，尤其是各类沟通会、评审会，与会人难免出现争执，甚至无休止的争执。如果项目经理在会议中处理不当，就会导致会议决议不被大家真心认可，进而难以落地执行。也许大家在表面上服从会议决议，

但在具体落地执行中，却又发出反对的声音。如果在会议中任由各参与方无休止地争执，那么最终肯定无法得到会议的期望结果。事实上，在会议中发生无休止争执的情况普遍存在，这就需要由项目经理制订一套易操作、可执行、可度量的会议管理决策流程，并跟进落实。

在会议中，为了避免宝贵的时间资源被浪费，项目经理必须要让大家认可、接纳某种既定制度规则。譬如，在与会领导做出最终决定之前，每一位与会者都有责任、有义务、诚实地提出个人的专业意见，虽然这些专业意见和与会领导的想法可能不一致，但是一旦当与会领导做出最终决定，每一位与会者都应该把这个决定当成自己的决定，并立即遵守、有力执行。其实，在会议中费劲洪荒之力去劝说别人认同自己的观点，是毫无意义的事情。需要明白的是，服从决定和认同决定二者之间的区别。如果大家持有不同观点，即便与会领导做出了最终决定，也无法改变其他人的观点，然而，让大家做到遵守会议决定，则意味着大家无论是否认同决定，都要按照事先规定好的行动计划去做，而不是把时间、精力和心思都放到如何抗议决定上面。

互联网项目管理过程中的会议又多又杂，有些是项目经理召集大家召开的，有些是别人邀请项目经理参加的。有时候，项目经理一天要开四五个会议，几乎占据了全天的工作时间。虽然某些会议在所难免，并且占用一定的时间和精力，但也并非就是徒劳无益。必要的会议，促成大家进行面对面沟通，无论沟通什么主题内容，开会都要尽量开小会、开短会，不开空话连篇、毫无准备的会。互联网项目管理过程中的主要会议（不是全部）举例如表 7-6 所示，虽然表中列举的这些会议，都有其各自不同的目的及价值，但最终普遍期望的会议结果，都是及早地发现问题、解决问题、做出决策，并建立彼此的信任。

表 7-6 互联网项目管理过程中的主要会议举例

会议名称	会议目的及价值	会议输入	会议输出	主要与会人员
项目启动会	鼓舞人心，激励团队士气，让大家知晓项目背景，了解并认同为什么要做这个项目，项目目标是什么	项目的高层领导必须亲自到场，明确项目总体要求、项目目标和团队运作规则	项目组成员职责分工及其相关的计划承诺，项目主要风险识别及其应对措施	项目经理、产品经理、部门总经理，所涉及环节的职能经理，以及项目组成员
产品方案评审会	讨论并确认产品需求，明确用户使用场景、产品实现范围、技术可行性，以及期望的项目交付计划	项目背景简介，可供评审的产品方案，简化的产品需求文档	可执行的产品方案，大致实施计划，交互方案的设计策略，产品方案讲解时间	项目经理、产品经理、部门总经理，以及所涉及环节的职能经理

续表

会议名称	会议目的及价值	会议输入	会议输出	主要与会人员
产品方案讲解会	让项目各环节成员知晓产品方案，并以此制订各自的落地实施策略	可执行的产品方案，详细的产品需求文档	后端（服务端）技术概要设计评审时间，交互方案评审时间	项目经理、产品经理，以及项目组成员
交互方案评审会	讨论并确认想要做成什么样的用户交互体验设计，及其交互设计的内容	可供评审的交互方案，简化的产品交互设计原型	可供执行的交互方案，交互方案讲解时间	项目经理、产品经理、交互设计师，以及所涉及环节的职能经理
交互方案讲解会	让项目各环节成员知晓交互方案，并以此制订各自的落地实施策略	可供执行的交互方案，详细的产品交互设计原型	前端技术概要设计评审时间、视觉方案评审时间，测试用例评审时间	项目经理、产品经理、交互设计师、以及项目组成员
视觉方案评审会	讨论并确认想要做成什么样的用户视觉体验设计，及其视觉设计的内容	可供评审的视觉方案，高保真的视觉设计原型	可供执行的视觉方案，视觉方案讲解时间	项目经理、产品经理、视觉设计师、UED经理
视觉方案讲解会（可选）	让页面制作环节知晓视觉方案，并以此进行页面制作、构建	可供执行的视觉方案	页面制作交付时间	项目经理、视觉设计师、页面制作工程师
后端（服务端）技术概要设计评审会	确定项目在后端实现的技术选型和技术方案	后端技术概要设计文档	可供执行的后端技术方案，后端开发完成时间	后端开发工程师、后端技术主管、前端技术主管、项目经理（可选）
前端技术概要设计评审会	确定项目在前端实现的技术选型和技术方案	前端技术概要设计文档	可供执行的前端技术方案，前端开发完成时间，前端和后端开发联调时间，项目上线时间	前端开发工程师、前端技术主管、后端技术主管、项目经理（可选）
测试用例评审会	讨论并确认测试用例的准确性、完整性和完备性，确保产品需求的测试覆盖率达到预期标准	可供评审的测试用例设计文档	可供执行的测试用例	测试工程师、测试主管、前端或者后端开发工程师（代表），产品经理、项目经理（可选）

续表

会议名称	会议目的及价值	会议输入	会议输出	主要与会人员
产品演示会	讨论并确认这个项目是否可以达到上线标准,如果可以达标,就准备启动上线后的运营推广等事宜	可供演示的产品开发成果,简短的演示内容说明	是否可以达到上线标准,以及达标或者未达标的相关处理事宜	项目经理、产品经理、部门总经理,所涉及环节的职能经理,以及项目组全体成员
项目总结会	对项目过程进行总结回顾,并针对项目过程中期待改进的地方,讨论、确认改进措施	需要被检视的项目过程内容和指标,以及项目结果数据	项目过程中做得好的方面、不好的方面、期待改进的方面,以及后续改进计划	项目经理、产品经理,以及项目组全体成员

【案例 36】某知名互联网公司的重点项目评审会改进

【案例背景】

知名互联网公司 A 旗下的社交媒体平台产品,简称 WB,隶属于 W 事业部。WB 旗下各产品线的重点项目,需要集中经过项目立项评审、产品方案评审之后,才能展开后续执行工作。W 事业部的项目立项评审、产品方案评审都集中在一个会议上进行,这个会议叫作重点项目评审会。通常是在每周三下午 14 点开始,正常约定三个小时以内开完,即 17 点之前结束会议,但实际上每次都要开到 18 点 30 分左右,甚至 19 点才能结束,会议效率不高、拖堂比较严重。W 事业部总经理希望通过实施相关的会议管理改进策略,来提升评审会议的效率和效果,同时,也希望以后逐步降低他个人出席该会议的频率。

【识别会议问题】

那时候,W 事业部的重点项目评审会存在着比较突出的问题。经过 PMO 的考察分析,识别出重点项目评审会的主要问题,举例如下:

- (1) 参与评审会议的各副总经理,作为项目评审委员会成员,在评审会议中发言不积极,甚至不发言,不能起到引导和带动会议议题被充分讨论的作用。
- (2) 总经理希望以后逐步降低他个人出席该会议的频率,由以前的每周每次都参加,降低为两周或者一个月参加一次。但是,每当总经理不参加会议的时候,

该会议几乎就不能达成有效决议、无法形成定论。

(3) 会议邀请参与的人数太多,沟通效率低下,一旦控制不住会议主题,就会过多地讨论产品线上的业务问题,导致大事不定、小事纠结的情况频繁出现。

(4) 在会议中,更像各产品总监就会议议题直接与总经理对话,然后各副总经理与产品总监被委派相关工作任务。剩下的与会者基本属于纯旁听。

(5) 总经理参加会议的时候,各副总经理没有拍板决策的权力,该会议几乎是总经理的“一言堂”,并且,在大多数情况下,也不需要各副总经理对项目给出判断和决策,进而导致他们在会议上可听可不听,发言自然就会少。

(6) 会议议题范围过大,内容过于具体,会议时间太长。

### 【评审会议改进目标】

总经理希望以后逐步降低他个人出席该会议的频率,但这并非意味着要降低重点项目会的召开频率。评审会议管理的改进目标,明确三大要点:

(1) 当总经理参加会议的时候,会议能够比现在更有效,譬如会议时间可以控制在计划的时间内、会议讨论更充分、会议决议更明晰。

(2) 当总经理不参加会议的时候,会议也可以讨论起来,能够围绕会议议题,有明晰的讨论内容和讨论要点。

(3) 评审会议周期保持不变,依然是每周一次。

### 【他山之石,可以攻玉】

A公司W事业部在重点项目评审会改进的过程中,也参考、借鉴了其他知名互联网公司项目评审会的相关做法。其中,参考、借鉴的内容举例如下。

#### 举例1:知名互联网公司B

##### 1. 常规立项

项目划分四个阶段:意向阶段、立项阶段、执行阶段和上线后运营阶段。

周期:两周一次,周五上午10点到12点。

参会人:部门负责人、需求负责人、产品负责人、开发负责人和PMO负责人。

立项流程规则:

(1) 需求方把最近两周收集策划的项目以PPT形式介绍给大家,必须包含



项目概要介绍、带来的好处、所需资源、运营目标和期望上线时间。

(2) 讨论并确认哪些项目可以立项,明确最终需求确认的截止时间。

(3) 需要申请立项的项目,需求方有责任将其梳理清晰,并及时报备,对于在两次立项会之间提出的需求,技术方不予安排开发。

## 2. 特殊立项

经过部门负责人特批的项目,走特殊立项通道。特殊立项也需要走常规立项的流程规则,不同的是,特殊立项不用非得等到常规立项会的召开日期。

## 3. 项目例会

周期:一周一次,每周五下午14点到14点30分。

参会人:产品负责人、开发负责人、PMO负责人和各职能部门负责人。

例会内容:

(1) 介绍当前立项项目的进展情况、问题和风险。

(2) 了解当前设计、开发和测试资源的调度情况。

(3) 同步和周知各类项目信息、明确相关时间点。

### 举例2:知名互联网公司C

#### 1. 评审会议前期准备

待评审项目的相关材料要提前发送给项目评审委员会成员、相关干系人,并要求参会人在开会之前认真研读,带着问题在会上讨论。

#### 2. 评审会议议题内容

针对各方聚焦的问题,项目经理组织集中答疑或者讨论,会议时间要控制在一个小时以内。如果无法达成有效决议,那么就顺延至下次再评审,或者将其提交到更高层领导那边来决策。

### 举例3:知名互联网公司D

#### 1. 评审会议前期准备

评审会议每个月举行一次。产品经理给业务线的总监汇报本月完成的事情,以及下个月的月度计划,在月度计划中需要包含产品的低保真原型。

## 2. 评审会议流程规则

(1) 当评审会议邀请发出后,总经理和副总经理可以依据实际情况(自己的时间安排、汇报项目与自己的相关程度)自行选择是否参加。

(2) 各业务线总监带着各自的产品经理,依次向项目决策委员会汇报,如果是多业务线的联合项目,将会在各副总经理中选一位作为项目总负责人。

(3) 评审方案原则上由总经理拍板决策,如果总经理不在会场,那么就由负责汇报项目所属的副总经理拍板决策。

(4) 如果没有参加会议或者在会议上不发表意见,但在会议结束之后却又提出反对意见的,一律按照会议决议执行。所产生的一切后果,由没有参加会议或者在会议上不发表意见的人自行承担。

## 【评审会议改进方案】

### 1. 评审会议范围

评审会议内容应该是方向性的,是基于关键点的汇报和讨论。评审会议范围主要包括:创意立项评审、产品方案评审、移动端版本的项目进展汇报和PC端版本的项目进展汇报。其中,产品方案评审主要包括:基础项目的产品方案评审和跨多部门项目的产品方案评审。

### 2. 评审会议前期准备

#### 1) 创意立项评审

##### (1) 评审材料内容提纲

- ① 面临的突出问题是什么?譬如,用户投诉多。
- ② 想要达成的目标是什么?譬如,满足用户××诉求,提升用户××体验。
- ③ 目前市场上的竞争产品有哪些?
- ④ 产品总体思路和提纲是什么?
- ⑤ 做这个产品,会有哪些利弊?

##### (2) 会议决议要点

- ① 是否予以立项,即做不做;
- ② 对予以立项的项目,确认优先级、工作重心,以及哪些不做。

## 2) 产品方案评审

在评审方案的输出过程中, PMO 项目经理要推动需求方和移动产品经理、PC 产品经理、移动技术经理、平台技术经理, 以及相关合作方的产品经理充分讨论并达成共识。评审材料至少提前半天通过邮件提交, 其内容提纲如下:

- ① 产品方向回顾;
- ② 竞争产品分析;
- ③ 产品业务逻辑 (给出两三种供选择);
- ④ 在移动端和 PC 端是否进行差异化处理;
- ⑤ 后续在运营、市场和销售等方面的需求;
- ⑥ 所需要的支持资源。

## 3. 评审会议预估时间

- (1) 每次评审项目的数量, 不超过 4 个;
- (2) 每个项目的评审时间, 不超过 35 分钟。

## 4. 评审会议参会人员

W 事业部总经理 (可选)、各副总经理、项目评审委员会成员、申请评审项目的产品总监, 以及与项目相关的干系人 (原则上不超过 5 个)。

## 5. 评审会议流程规则

(1) PMO 发出会议邀请之后, 总经理和副总经理可以依据实际情况 (自己的时间安排、汇报项目与自己的相关程度) 自行选择是否参加。

(2) 由产品总监汇报, 时间控制在 10 分钟左右, 在汇报期间内, 项目评审委员会成员等评审人员, 不得将其打断。

(3) 问答时间, 控制在 10 分钟左右, 由产品总监统一回答相关提问。

(4) 针对会议需要决议的点, 集中进行讨论, 时间控制在 10 分钟左右。

(5) 关于会议决议输出:

- ① 原则上由总经理拍板决策;
- ② 如果总经理没有参加会议, 则由总经理指派的副总经理拍板决策;

③ 如果总经理没有指派会议决议人,则由负责汇报项目所属的副总经理拍板决策;

④ 如果与会者拿不准方案,则成为待定问题,后续再交给总经理决议。

(6) 会议结束之后,由 PMO 出会议纪要,告知会议邀请人员会议决议。

(7) 总经理根据会议决议,对待定问题进行决议,并有一票否决权。

(8) 如果没有参加会议或者在会议上不发表意见,但在会议结束之后却又提出反对意见的,一律按照会议决议执行。所产生的一切后果,由没有参加会议或者在会议上不发表意见的人自行承担。

(9) 产品方案评审需要确认优先级,在评审议题间歇进行换人清场。

## 6. 不参加评审的项目报备制度

(1) 对于不需要跨多部门沟通合作即可完成的产品方案,在确定产品方案的当天,由产品总监发送方案给项目评审委员会,并抄送 PMO 告知。

(2) 交互设计评审,由副总经理拍板决策。

(3) 项目进度汇报,发送邮件给项目评审委员会,并抄送 PMO 告知。

(4) 线上产品数据汇报,发送邮件给项目评审委员会,并抄送 PMO 告知。

(5) 由 PMO 整理输出 WB 项目周报,汇报各产品线的项目执行情况。

## 7. 评审会议执行考核

(1) 按照 PMO 制定的评审模板规范撰写 PPT。

① 如果 PPT 按照模板撰写,则+1 分;

② 如果 PPT 能够根据自身业务需要,参考模板进行适当改进,则+1 分;

③ 如果 PPT 不按照模板,或者不参考模板撰写,则不加分。

(2) 在规定时间内之前,将评审汇报材料和决议点发给 PMO。

① 在规定时间内之前,将评审汇报材料发给 PMO,则+1 分;

② 在规定时间内之前,将评审决议点发给 PMO,则+1 分;

③ 在规定时间内之前,未将评审汇报材料发给 PMO,则不加分;

④ 在规定时间内之前,未将评审决议点发给 PMO,则不加分。

### 7.3.2 切莫贪多求全

弱水三千，只取一瓢。宁愿做一件认真的事，也不要做十件粗糙的事。过往项目的管理实践经验和教训告诉我们，经常在项目、项目集或者项目组合中贪多求全，必然会降低项目过程速率，放慢项目上线发布节奏，最终导致项目净收益同比下降。然而，在项目启动之初，那种贪多求全憧憬的诱惑，是无法阻挡的。在项目资源、时间不变的情况下，如果想要快速交付项目成果，就必然需要减轻项目负担（范围）。也就是说，同样的有效资源，现在要投入到更多的项目任务中，所以完成之前那些固定工作的平均速率，自然就会变慢。依据目前的行业现状，这种世人皆知的行为，却与难以抗拒的政治潜规则，大相径庭、无法和谐融入。如果项目经理抵制贪多求全，推掉某些产品需求和任务，就可能会招惹某些在公司里有权势的人。如果项目经理为了个人免遭指责，接受超出项目团队处理范围、处理能力的工作，就如同亲手把项目团队推到了不可能完成任务的境地，最终让项目团队饱受超负荷工作之苦，也让项目团队受认可、受尊敬的程度降低……这些都是项目经理向贪多求全妥协的直接后果。因为，你作为项目经理，却没有勇气，不敢在第一时间向领导说“不”。

想要摒弃贪多求全，关键得锁定价值目标，并以结果为导向，为项目工作排定优先级，只做在你能力允许范围内的、力所能及的、高价值的事情，把那些低价值的工作暂时先放在一边，优先交付那些高价值的工作。当你鼓足了勇气，向领导或者其他有权势的人说“不”的时候，也许你的个人政治影响力会下降，但你所带项目团队的工作效率肯定会提升。很多人都听过“做减法、得加法”、“少即是多”的道理，可是一旦落到自己内心深处，却依然认定“多才是多”。总而言之，贪多求全，让项目团队承担超出其承受能力的工作，是项目过程速率变迟缓的根本原因。很多人无视贪多求全问题的存在，这就是为什么那么多公司及产品业务，由于试图完成大量的、难以完成的工作，而让自己的经营发展变慢了，甚至慢到了几乎停滞不前。

贪多求全，在项目运作中的凸显，主要体现在项目计划方面。对于项目团队中的开发工程师来讲，在特定时间范围内，如果在单个项目上投入了全部时间和精力，即做到专人专项，那么其个人的工作效率肯定会极大提高。项目团队成员专心致志、全神贯注地投入到单个项目上，就会使其对单个项目的工作更加专注，并带来更高的价值交付率。实践证明，项目经理在制订项目计划的时候，如果把一名开发工程师分派到多个同时并行开展的、不同类型的项目中，那么一定很难或者根本无法得到满意的工作结果。因为在这种过程行为模式下，开发工程师需

要付出高昂的代价,并消耗一定数量单位的脑力智力成本。具体来讲,从 A 项目上下文切换过渡到 B 项目上下文,需要消耗开发工程师一定数量单位的脑细胞来了解 B 项目的具体情况。当全部了解了 B 项目所需要的场景、文件等信息之后,还得在大脑中消除与 A 项目有关的思绪,重新与从事 B 项目的团队成员建立联系,然后再把以前建立的思路重新建立起来……这些步骤,对于大脑在各项目之间的上下文切换过渡,都必不可少。

综上所述,结合人们在注意力和信息传输方面的判断,可以确信的是,多个同时并行开展的、不同类型的项目之间的切换,的确会导致开发工程师个人生产效率的下降。项目经理需要意识到贪多求全给项目带来的弊端,避免把一名开发工程师分派到多个同时并行开展的、不同类型的项目中,努力为其创造一种可以专心致志、全神贯注的工作氛围,进而提高他们的工作效率。因此,项目经理在制订项目计划的时候,需要注意并做到以下几点:

- 计划用来指导工作,但可能会受到各种突发状况的影响,难免适时调整;
- 计划永远赶不上变化,需要随时做好因发生变化而重新调整计划的准备;
- 制订计划要依托项目目标和范围,找准关键路径,减少串行、提倡并行;
- 锁定项目范围,不要丢东西,不要把估算合理的项目工期进行刻意压缩;
- 避免因事前把某些需求功能点预估得太简单或者复杂,而导致工期不准;
- 并行的事情之间不要产生时间冲突,不要让同一个人同时去做多件事情;
- 理清项目中各职能角色的依赖关系,及时发现存在问题的环节并预警;
- 根据存在问题环节的处理预案,调整其他依赖环节的工作开始时间;
- 计划制订完成后,要先与核心干系人确认并无异议,再周知全部干系人;
- 项目各阶段持续时间要有跟踪限制,项目各阶段交付成果要有评判指标;
- 计划中要有一个项目总体进展路线图,明确做什么、不做什么、做多少;
- 每个资源方都有义务安排好旗下的资源,避免各项目之间发生资源冲突。

## 7.4 本章小结

本章主要讲述了项目管理过程精要、过程协作模式改进和过程行为模式改进等三部分内容,这也是项目管理过程持续改进的重要组成部分。

做正确的项目,把项目做正确,从项目管理的视角来看是如何把项目管理好,如何做好项目管理。从组织级的视角来看是如何管理好一批项目,如何建立并完



善一套实践性强的项目管理体系。项目管理过程改进是项目管理体系建设的重要组成部分,总结经验教训、完善过程资产、建立流程规范、明确体系方法和追求持续改进,是过程改进能力提升的轨迹路线。一个好的项目运作体制,可以有效推动项目管理过程持续改进,而适合团队自身特点的过程改进,又可以持续优化项目各方协作流程,能够让团队持续产生好的项目结果。

世界著名质量管理大师戴明曾说过:“如果你不能描述做事情的过程,那么你不知道你在做什么。”很多时候,项目失败的主要原因,并不是在某些细节的地方出现错误,而是缺少合适的过程、方法和管理项目的可执行标准。项目经理在没有相关过程、方法和支持工具的情况下,很难持续做好项目管理。项目管理过程持续改进,如同行军打仗。开战之前,在制订战术决策的过程中,可以集思广益、民主讨论,充分暴露问题、识别问题,把当前面临的所有棘手问题、重重困难等都透明化地摆到台面上来。然而,一旦开战就会牵一发而动全身,各部门也只能执行战前确定的战术。如果在中途遇到了例外,超出了事前约束,就需要及时向直属上级汇报,以便及时调整后续执行方案。

在很多项目的运作中,强调人的因素要比过程重要。主要依赖的是人,而不是过程方法。随着公司规模不断扩大,公司管理层从只关注项目结果,逐渐转变为在重点关注项目结果的同时,也关注项目过程。如果没有好的项目过程,即便出现一些好的项目结果,那也是无法持续的。一家公司在提升其组织级项目管理能力、影响力和竞争力的道路上,也可以看作在建立一个好的项目过程。在此期间,如果发现项目结果无法持续保持良好,那么,这就需要进行过程改进,逐渐推动整个公司建立一个可以持续产生好的项目结果的项目过程。好的项目过程,为好的项目结果提供价值。在公司实施好的项目过程,必然可以形成比较优质的项目管理过程资产,一家公司对其项目管理过程资产的沉淀、积累、传承和发扬,是衡量这家公司组织级项目管理能力发展水平的重要参照,同时也是推动这家公司组织级项目管理走向持续成功的基石。

从某种意义上讲,项目管理的过程也是一个价值管理的过程,这样的价值管理,贯穿整个项目的始终。从项目管理的现状出发,从项目管理的本质入手,结合公司总体项目运作实际,才能确保项目管理过程改进的可持续性和完整性。项目管理过程改进的相关理论实践,不能生搬硬套,而要因地制宜地适时导入。强调学以致用,但不是学了就可以用,这也是一个渐进明细的过程。以项目结果为导向,并不是对项目过程的放任自流。管过程,是流程管控,管目标,是结果导向。在过程改进路线上,记录哪里会碰壁、哪里有坑、有陷阱,并告知后来者如何预防和规避才有意义。计划永远赶不上变化,变化又赶不上老板的一句话,

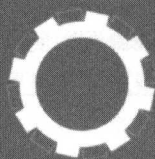
因此，过程改进工作也不可能一成不变地按照原计划执行，在项目过程中进行适当的调控，可以让我们在问题和风险尚未发生的时候，及早发现并及时规避可能引发问题和风险的触发因素。

项目经理推动项目管理过程改进，需要足够的信心和勇气。如果你省去一些步骤环节，或者拒绝创建一些必要的交付物，那么就等于万一项目失败，你将成为众矢之的。各种冷嘲热讽就会一窝蜂地涌向你，这些批评会很快指出假如你可以更好地遵循或者优化流程，项目可能就会成功。项目经理往往出于对指责的担忧和对惩罚的恐惧，可能从心理情绪上就不愿意去改进。另外，如果过程改进工作很少甚至无法照顾到产品业务的实际需要，那么一味地追求或者照搬照用业界所谓成熟先进的应用模式，也许可以让项目早点开工，但却无法让项目早点完工。适合团队特点的过程改进，才能有效提供价值。

项目管理过程持续改进的有效落地，需要将复杂的事情简单化、简单的事情量化、量化的事情专业化、专业的事情模板化，并要力求做到过程管理化、管理规范化的、规范制度化、制度流程化、流程信息化。客观真实地汇报或者周知项目信息，是项目经理和团队成员必须遵守的职业操守，越是有意无意地隐瞒真相，项目失败率就越高。项目管理过程改进，不怕暴露问题，最怕隐瞒问题、不敢把问题都暴露出来，当问题积少成多而无法被有效解决，进而导致重要项目失败的时候，可能就是项目经理个人遭遇职业困境的时候。也许，客观真实地汇报或者周知项目信息，在某些情况下，的确有点难，但如果你想要用心去做好项目管理过程改进，那么，这就是必须的。

## 第8章

## 敏捷项目管理探索



敏捷，是一种思维方式、思想观念和做事习惯。敏捷，本质上是勇于尝试、评估度和持续改进。敏捷，推崇自组织和自我管理，最关注的是交付价值，强调快速、灵活、轻量级和可视化。敏捷，最大的魅力就是尊重科学、尊重人，就是让你更早、更准、更快地暴露问题和解决问题，让你摒弃那些令人麻木的做法。

真正敏捷起来的团队，一定是在思维方式和思想观念方面的彻底转变，更专注于归纳总结哪些方法可以解决哪些问题，以及如何在实践中做得更好。



# 8.1 敏捷+项目管理

## 8.1.1 认识敏捷项目管理

敏捷，是一种思维方式、思想观念和做事习惯。敏捷，本质上是勇于尝试、评估度量和持续改进。敏捷，推崇自组织和自我管理，最关注的是交付价值，强调快速、灵活、轻量级和可视化。敏捷，最大的魅力就是尊重科学、尊重人，就是让你更早、更准、更快地暴露问题和解决问题，让你摒弃那些令人麻木的做法。敏捷，无论多么敏捷，归根结底只是一种手段，并非终极目标。敏捷本身，只是一种自然的做事方式，并不能帮你解决问题，只有遵照敏捷价值观和敏捷原则<sup>①</sup>进行实践，才可能为你所用。不要为了敏捷而敏捷，而是得先确定想要解决什么问题，然后再去寻找解决方案。其实，敏捷是在合适的土壤、水和空气的滋润中生长出来的，一旦某些团队每天都在高谈论阔地谈论敏捷，可能就已变得不敏捷了。总体来讲，敏捷的核心思想内容主要包括：关注价值、拥抱变化、快速交付和持续改进，其具体含义如表 8-1 所示。

表 8-1 敏捷的核心思想内容及具体含义

内容	具体含义
关注价值	提升团队效率最佳途径之一，就是确保所做的事情是正确的、有价值的，认同“做减法、得加法”、“少即是多”，即做到有的放矢，砍掉一切没有价值的事情，尽量减少与团队在现阶段的价值目标不相符的事情
拥抱变化	世界上唯一不变的就是变化，计划永远赶不上变化，与其被动应对永存的变化，不如调整心态，主动拥抱变化，让勇敢拥抱变化成为一种能够鞭策团队高效工作的行为艺术
快速交付	交付是价值的最终呈现，关注价值、提供价值、收获价值，就一定要高度重视交付。更早、更快、更好地交付满足用户需要的价值，是一个优秀团队核心竞争能力的重要体现
持续改进	当快速交付满足用户需要的价值之后，还得努力提升能够持续满足用户更多需求的能力，这就需要持续改进，它是一种循环活动，持续改进的改进目标制订、改进机会寻求和改进策略落地，都是一个持续的过程

如今，项目管理也进入敏捷时代。美国项目管理协会（PMI）已经热情拥抱敏捷，并在其最新的项目管理知识体系指南中融入了敏捷元素，同时又推出了

<sup>①</sup> 在《敏捷软件开发宣言》中所建立的价值观和遵循的原则，内容详见敏捷联盟网站 <http://www.agilemanifesto.org>，这里不再做进一步的解读。

PMI-ACP认证<sup>①</sup>。通常来讲,项目管理和敏捷思考的出发点有着较大差异,项目管理思考的出发点是组织全局,敏捷思考的出发点是项目个体,从某种意义上来说,项目管理是完全包容敏捷的,但敏捷未必包容项目管理。敏捷,可以说是项目管理的一种修为,没有项目管理的敏捷,多数都是伪敏捷。如果把项目管理比喻成中国功夫,那么,敏捷就可以比喻成“降龙十八掌”或者“九阴真经”。不要因为实施了敏捷,而舍弃项目管理知识体系标准,其实,敏捷方法和其他项目管理方法一样,都是用来实现某种框架之下的具体目标。

敏捷项目管理是在项目管理活动中融入了敏捷元素,相当于敏捷化的项目管理,是敏捷和项目管理的有机融合。在创新与变革的商业大环境中,敏捷项目管理的兴盛已是不可逆转的时代潮流,越来越多的组织正在运用敏捷方法、策略来管理项目并取得成功。然而,敏捷项目管理并不是万事亨通的完美实践,并非适用于所有团队和所有项目。敏捷项目管理的一些具体做法或者实践,只能针对特定类型的组织来解决特定类型的问题。如果说传统项目管理注重按计划行事,尽量做到与原计划相符,那么敏捷项目管理则是更注重如何成功地去适应那些不可避免的变化。敏捷项目管理通过实现项目的可视性、可检验性和适应性,来追求更多的价值交付、更高的执行效率和更好的质量保证。

敏捷项目管理继承了项目管理的丰富遗产,取其精华、去其糟粕。影响敏捷项目管理实施成功与否的关键因素,不是方法论或者最佳实践,而是敏捷团队。人的举止言行,以其认可的价值观体系为指导,并受价值观驱使。敏捷团队由人组成,也需要有与之匹配的价值观体系。敏捷项目管理以敏捷价值观和敏捷原则为源动力,如果一个团队采用敏捷项目管理做法, just 却不遵守敏捷价值观和敏捷原则,那么它就是伪敏捷,进而无法真正收获敏捷项目管理带来的好处。从这个视角来看,实施敏捷项目管理对于某些组织或者团队来讲,几乎是一件不可能的事情。敏捷项目管理秉承项目管理的态度,在其行为方式上,力求做到敏捷,在项目流程制度上,可以看作对复杂的、完整的项目流程制度做的大尺度裁剪,去除了繁杂冗余的过程和价值贡献较低的过程,进而对敏捷团队的适应性、自主性提出了更高的要求。

敏捷项目管理涉及的相关项目活动和实践,如产品 Backlog 梳理、版本规划及发布、迭代规划及执行、每日站会和迭代总结会等,与第7章提到的项目管理

---

<sup>①</sup> ACP 是 Agile Certified Practitioner 的英文缩写,是敏捷管理专业人士资格认证。PMI-ACP 认证是 PMI 在全世界 191 个国家和地区发起的针对敏捷管理实践者的资格认证,它验证了敏捷管理专业人士应用敏捷原则在项目管理方面的实践能力。

五大过程组的相关内容,并没有冲突和矛盾。事实上,敏捷项目管理的相关活动和实践,都可以看作项目管理五大过程组的相关内容落地的微缩版,相当于对它们做了裁剪、加工和创新。敏捷项目管理的做法,如同为用户开启了项目早期关键时刻“探索→提议→行动→确认”的行为反馈模式,可以接纳需求变更,并按照用户所期待的正确方向指引项目。敏捷项目管理建立在项目管理知识体系和框架基础之上,其有效实施对项目团队的整体素质和能力有着较高要求。如果没有项目管理知识体系和框架作为积累、铺垫,所谓的敏捷项目管理方法、技巧就如同是无源之水、无本之木。

### 【案例 37】从烧开一壶水的智慧来感悟敏捷项目管理

#### 【故事概述】

一个青年曾经豪情万丈地为自己树立了许多目标,但在几年之后,依然一事无成。于是他满怀困惑地去找一位智者,当他找到智者并向智者诉说之后,智者微笑着对他说:“你先帮我烧开一壶开水。”

青年看见墙角放着一个大水壶,旁边有个灶台,但没有柴火,于是他从外边捡来一些枯枝作为柴火,装满一壶水,放在灶台上开始烧起来,由于水壶太大、盛水太多,直到柴火都烧完了,水也没被烧开。于是他跑出去继续找柴火,当他回来的时候,发现那壶水都已经快凉了。这一回他没有着急烧水,而是再次出去捡柴火,由于柴火准备充足,那壶水很快就被烧开了。

智者问青年:“假如只有这些柴火,如何才能把水烧开呢?”青年想了想,摇了摇头。智者说:“在这种情况下,就请你把水壶里的水往外倒出一些吧。”青年若有所思地点了点头,智者接着说:“你在一开始的时候信心百倍,树立了太多的目标,就像这个大水壶装了太多的水一样,而你又没有足够的柴火,所以不能把水烧开。如果想要把水烧开,要么先倒出一些水,要么先去准备柴火。”青年恍然大悟,回去之后,他砍掉了许多不切实际的目标,只留下了最有价值的几个目标,并不断提升自己,几年后,他留下的目标基本都实现了。

#### 【启迪思考】

这个故事虽短,但却寓意深刻。没有金刚钻,别揽瓷器活。如果没有足够的柴火,就不要去烧太多的水。同样,变换一种视角,对传统的、基于计划驱动的项目管理三角形进行重新审视,可以得出基于价值驱动的敏捷项目管理三角形,如图 8-1 所示。即在有限的时间和资源约束下,尽可能地去完成最有价值的事情,



先把工作重心放在对用户价值最大的功能上,然后再根据实际情况考虑是否继续开发剩余的其他功能。

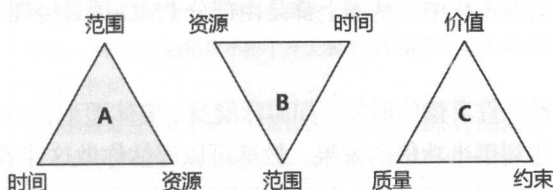


图 8-1 项目管理三角形从传统到敏捷的演变

如图 8-1 所示,项目三角形从 A 演变到 B,又从 B 演变到 C。其中三角形 A 是传统的、基于计划驱动的项目管理三角形,项目范围(需求)是固定不变的,项目时间、资源是变化的。三角形 B 在 A 的基础上优化改良,项目资源、时间是固定不变的,项目范围(需求)是变化的。三角形 A 和 B 的三个顶点元素都是范围、时间和资源,区别是它们各自所处的位置不同。三角形 C 是在 B 的基础上变换升级的基于价值驱动的敏捷项目管理三角形,它的顶点元素是价值、质量和约束,其具体含义分别是,价值:当前可发布的产品,能够为用户提供的价值;质量:提供可靠的、适应性强的可交付的产品;约束:也可以理解为限制因素,即项目的范围、时间和资源。

在敏捷项目管理中,交付价值才是最关注的目标,结合三角形 C,尽管约束也是非常重要的参数,但它并不是目标。管理项目的核心,应该在有限的时间和资源内,把更多的注意力聚焦在可交付的产品上,以便于顺利交付最高的价值,而不是总盯着约束中的范围(需求)细节不放。项目管理三角形从传统三角形 A 演变到敏捷三角形 C,即把三角形 A 中的范围、时间和资源这三个顶点,整合到三角形 C 中一个被称为约束的顶点。相对而言,价值和质量这两个顶点,预示着某种期望,更值得特别关注。

### 8.1.2 我是敏捷教练

教练这个词在我们的日常生活中并不陌生,如瑜伽教练、游泳教练。教练是通过与被教练者建立一种相互信任、相互尊重的关系,激励被教练者在某方面发挥潜能、提升效率,力争最佳的管理技术。教练是提出问题的总结者、解决问题的合作者。随着敏捷浪潮席卷世界,尤其是敏捷方法在互联网企业中的广泛传播和应用,敏捷教练角色和职位也在逐渐兴起、流行。敏捷教练最重要的技能就是要懂得如何教导他人。敏捷教练的很多工夫都在敏捷之外,譬如如何倾听、如何

反馈、如何化解矛盾等类似这些与人合作的方式方法，都跟敏捷没有直接关系。从目前的行业情况来看，大多数互联网企业还尚未设立专职的、独立的敏捷教练职位，在其敏捷实施过程中，基本上都是由部分 PMO 项目经理来承担敏捷教练的角色和职责。

当你在认真做一件事情的时候，如游泳健身、美体塑型，如果有条件聘请教练指导，通常会达到事半功倍的效果。教练可以评估你做这件事情的进展程度、告诉你下一步应该如何继续提升，当你因遇到困难挫折而停滞不前、甚至准备放弃的时候，教练可以督导你、鼓励你，让你保持积极的心态和勇气。同样，作为一名敏捷教练，可以帮助其所辅导的团队迈出第一步，然后帮助他们理清思路、传道解惑，指引他们与敏捷共舞，直到团队全体成员都能够释放出他们的敏捷潜力。书到用时方恨少，事非经过不知难。互联网公司 PMO 项目经理兼任敏捷教练，对公司内部那些有敏捷实施意愿的团队进行敏捷辅导，和他们自己亲自带团队做项目会有很大差别。敏捷教练的工作并不是在拥有了亲身实践敏捷的一手经验之后，就一定能够做好。在实践敏捷方面，自己做得好和教别人做好，这是两件完全不同的事情。获得亲身实践敏捷的一手经验，只是敏捷教练工作的前提和基础，更重要的是，还需要学会如何帮助团队去转变思维方式和思想观念，让他们深入理解敏捷、实践敏捷，通过言传身教，让他们学会如何应用某些具体的敏捷方法、实践和工具。

团队实践敏捷、做敏捷改进的主要宗旨，就是想生产出优秀的产品。敏捷教练，无论是专职的、兼职的、公司内部、还是公司外部的，都离不开敏捷教练被赋予的使命、目标和相关活动。总体来讲，敏捷教练的使命是，帮助团队驾驭敏捷，生产出优秀的产品。敏捷教练的目标是，培养高效能、高产出的敏捷团队，让团队拥有自我管理能力和自我成长能力，以便于团队将来可以不依赖敏捷教练给他们制定的敏捷方法和规则，自行独立实践敏捷。敏捷教练如同推动团队实施敏捷改进的催化剂，其相关活动是观察、反馈、培养、引导和支持，针对每种活动的概要介绍如表 8-2 所示。

表 8-2 敏捷教练相关活动的概要介绍

活动名称	内容概要介绍
观察	敏捷教练通过细心留意、观察和记录团队当前的工作方式，并结合必要的关注和聆听，仔细思考他们为什么会这样做，有哪些因素可能会导致他们形成当前的工作方式
反馈	敏捷教练将之前观察的情况，通过口头的或者书面的方式，向团队给予反馈，可以一对一反馈，也可以集体反馈，其主要目的都是为了帮助团队改进工作方式、暴露问题和解决问题

续表

活动名称	内容概要介绍
培养	敏捷教练通过教导、示范和示例等手段，来鼓励和帮助团队学习敏捷相关知识及实践，具体形式包括但不限于开设敏捷培训课程、举办敏捷专题知识讲座和专题学习工作坊
引导	敏捷教练通过专题会议、对话访谈等形式，为团队扫清障碍、打通经脉，促进团队成员诚挚沟通、亲密协作，以便于推动团队快速地走向自己的敏捷之路
支持	敏捷教练通过激励、培养等手段，帮助团队摆脱困境，鼓励团队保持工作动力，顺利度过困难时期，支持他们走向自己的敏捷之路，最终形成一套适合团队自身特点的敏捷方法和实践

当 PMO 项目经理来兼任敏捷教练的时候，需要逐渐习惯自己的教练角色，在工作职责方面，与以往的主要负责项目交付的角色不同，敏捷教练更多的工作是对团队进行诊断并给出意见和建议，通过相关辅导活动，要让团队自己决策，而不是由你来代替团队决策。敏捷教练作为一种支持型角色，可能不会直接产出任何收益，即使取得了优异成绩，主要也归功于团队。敏捷教练最大的价值体现是，通过帮助被辅导的团队取得成功来成就自己。闻道有先后，术业有专攻。敏捷教练也不是各领域全方位的专家，不可能样样都精通，如果遇到了自己不懂的问题，没有必要在团队成员面前不懂装懂、试图遮遮掩掩忽悠过关，而是要坦诚相告，这也是一种真诚的态度。

在辅导团队敏捷改进的过程中，当敏捷教练发现团队出现明显的、但非致命的错误的时候，仍然可以放手让团队去做，目的是让团队能够在错误中学习成长。敏捷教练归根结底要对团队做到保驾护航，对于不同的错误，需要区别对待，务必准确拿捏，把控哪些错误适合给团队作为学习成长的加速器，哪些错误需要在开始就让团队预防和规避。敏捷教练要融入团队，为团队提供价值，不要居高临下地在场外指手画脚，更不要把自己当成官老爷似的去命令团队做这做那。敏捷教练辅导团队达成预期目标的同时，也要帮助团队去营造良好的工作氛围，提升团队工作的成就感，增强团队工作的幸福感。

## 8.2 Scrum 敏捷项目管理基础

### 8.2.1 Scrum 应用简介

Scrum 的悠久历史可以追溯到 1986 年《哈佛商业评论》的一篇文章<sup>①</sup>，1995 年，软件开发领域的世界领军人物——肯·施瓦伯和杰夫·萨瑟兰，在他们联合发表的论文中，首次提到了 Scrum 的概念。后来，他们将上述论文、经验与业界最佳实践融合起来，形成了现在流行的 Scrum。从字面含义上来讲，Scrum 不是某些英文单词的缩写，它借用的是橄榄球运动术语，在橄榄球运动中这个术语是指在球员意外犯规或者球出界之后重新开始比赛。Scrum 的设计初衷，是管理软件和产品开发。Scrum 不是一个方法，也不是一套工程实践，它其实是一个轻量级框架。在这个轻量级框架中，你可以使用各种流程与技术来有效解决复杂的适应性问题，并创造性地交付价值最大化的产品。

Scrum 作为敏捷流派之一，它的基石是一套轻量级的价值观、原则和实践，它能够把产品管理和开发实践的效率清晰呈现，并持续改进。Scrum 依赖固定节奏的交付周期，称为 Sprint 或者迭代。每个迭代以计划会议开始，以对潜在可交付产品的演示或者总结而结束。Scrum 的特征，是团队内外工作可视化和透明化，其短周期特性与协同本质可以有效应对项目中的各种变更。作为一种项目管理框架，Scrum 运作模式，不固定、也不唯一，它既没有具体操作层面的细节指导，也没有可以使你按照特定迭代周期提交潜在可交付产品的技术实践。每个团队都有各自的玩法，这给团队留出了发挥潜能的空间，提炼框架精髓并结合团队自身情况，形成团队自己的最佳实践。

Scrum 的所有实践都围绕着一个迭代、增量的过程骨架展开。譬如，对于产品需求、范围在项目开始不确定的场景，Scrum 要比传统的计划型项目管理方式更有效，因为它对需求不断进行调整和适应，有利于确保交付结果的价值。又如，Scrum 强调快速交付被干系人认可的商业价值和交付功能优先级，恰好有意无意地执行了“二八定律”，即 20% 的交付功能代表了 80% 的商业价值。

Scrum 是一种先进的生产方式，从某种意义上讲，它代表先进生产力的发展方向。Scrum 使用一些规则来约束项目行为，推动团队做到有条件地自组织和

---

<sup>①</sup> 文章题目是《新型产品开发策略》，这篇文章讲述了像本田、佳能和富士施乐这样的公司，是如何通过可伸缩、基于团队的“蜂拥式”方法开发出世界一流的产品的。文章强调了授权和自组织团队的重要性，以及项目管理在产品开发过程中发挥的作用。

自管理，这也是一个回归自然的过程。团队导入 Scrum 应用，不要流于形式，前期可以先植入一些优秀理念、做法到团队中，然后再让大家一起摸索、实践和改良。同时，要伴有与之相配套的管理变化、机制创新和研发活动，这样才能让 Scrum 有效运转。否则，一味地生搬硬套，只能让团队反受其累。

大道至简，知易行难。Scrum 为适应变化而设计，然而很多团队在最初实施 Scrum 的时候都很困难，主要是因为 Scrum 可能会要求团队按照他们不熟悉、不舒服的方式来工作。许多推动 Scrum 实施的团队，实际上可能只是为了推动 Scrum 而推动 Scrum，也不知道想要去解决什么问题，最后把过程变成目标，而真正的目标却又没找到。推动 Scrum 最大的障碍，也许就是埋藏在自己内心深处的 Scrum。为了成功推动 Scrum 实施，团队必须做好四个关键点：第一，深入理解 Scrum 的运作规则；第二，全面掌握 Scrum 的基本机制；第三，投入足够的时间来学习和实践 Scrum；第四，引入 Scrum 的时机一定是在新项目或者新迭代即将开始的时候，而不是在中途。

8.2.2 Scrum 实践的“三三五五”

Scrum框架建立在一套轻量级的价值观、原则和实践之上，在这个框架中，各团队可以根据业务需要来添加各自的实现方式，进而形成各团队自己特有的、本地化的Scrum版本。Scrum的核心目的，是期望在最短的时间内，能够交付最多的商业价值。如果我们把Scrum比喻成一栋建筑物的地基和墙体，那么其价值观、原则和实践就如同地基和墙体的重要构件。Scrum实践体现在三个角色、三个工件、五个活动<sup>①</sup>和五个核心价值观等方面，它们构成了Scrum实践的“三三五五”，其主要涵盖内容如表 8-3 所示。

表 8-3 Scrum 实践的“三三五五”主要涵盖内容

三三五五	主要涵盖内容
三个角色	产品负责人、ScrumMaster和团队
三个工件	产品Backlog、迭代Backlog和产品增量
五个活动	迭代、迭代计划会、每日站会、迭代演示会和迭代总结会 (有时候还包括产品Backlog梳理)
五个核心价值观	专注、尊重、承诺、勇气和开放

<sup>①</sup> “每日站会”和“迭代总结会”的具体实践，详见本书第 9.2 节。本节重点介绍“三三五五”中的三个角色，其他部分不做重点介绍，读者只需简单了解即可。

Scrum 框架使用一套特定的角色、工件和活动，把项目中大量的工作拆分到若干个迭代中，其运行方式如图 8-2 所示。依据产品目标或者愿景，团队评审产品 Backlog 并按照某种优先级，一起挑选出他们认为在该迭代结束的时候，可转化为潜在可交付的产品增量的部分作为迭代 Backlog。下方虚线圆圈循环代表 1~4 周的迭代，每次迭代产出的成果即为潜在可交付的产品增量。上方虚线圆圈循环代表在迭代执行期间召开的每日站会。当迭代结束之后，团队向干系人演示已完成的潜在可交付的产品增量，同时接受干系人的检视和审查，以便对后续的项目执行方向和策略及时做出调整。

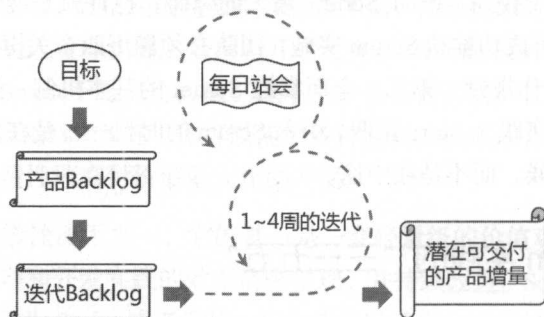


图 8-2 Scrum 框架

Scrum 团队都由三个角色组成，即产品负责人、ScrumMaster 和团队。

• 产品负责人

负责构建正确的产品，决定做什么、不做什么、做多少，以及按照什么样的优先级来研发实现，同时，他还参与产品 Backlog 梳理和产品版本规划。产品负责人相当于核心的、有授权的产品领导力中心，其身份决定了他要对现行项目解决方案全面负责。

• ScrumMaster

负责帮助团队成员理解并接受 Scrum 的价值观、原则和实践，他承担敏捷教练的部分职责，发挥指导作用，指导团队在通用的 Scrum 框架上建立并遵循自己的研发过程。ScrumMaster 相当于团队的“教练”、“保护伞”、“清道夫”和“变革代言人”，帮助团队量身定制适合自己的管理运作模式。

• 团队

负责以正确的方式构建产品，它是一个由若干种不同职位的人组成的团队，通常是指除了产品负责人和 ScrumMaster 以外的人。其主要特征是自组织、自管



理、多职能、工作节奏可持续、团队规模适中（5~9 人）和团队成员稳定。敏捷阵营的标准叫法是面向交付的特性团队，即 Feature Team。

基于对 Scrum 各角色职能职责的了解，在为项目组选择分配角色的时候，首先需要重点考虑 Scrum 各角色所必备的关键能力，然后再物色合适的人选。同时，还得将候选人本身已有的头衔全都抛弃掉，Scrum 各角色只与其必备的技能有关，而与候选人在公司里的头衔无关。譬如，张三是开发工程师，李四是研发经理，虽然在行政关系上李四是张三的上级领导，但在 Scrum 团队中，如果选择了张三来担任 ScrumMaster，那么李四作为 Scrum 团队中的一员，就必须服从张三倡导的团队运作方式。Scrum 各角色的主要任职资格，即 Scrum 各角色所必备的关键能力，如表 8-4 所示。

表 8-4 Scrum 各角色所必备的关键能力

Scrum的角色	对应角色所必备的关键能力
产品负责人	<ul style="list-style-type: none"><li>熟悉业务，能够让各方干系人对产品需求的认知达成共识</li><li>准确鉴别用户要求，洞察其背后的意图并转化为产品需求</li><li>具备项目管理和产品设计、规划等方面的专业技能与经验</li></ul>
ScrumMaster	<ul style="list-style-type: none"><li>通过积极影响他人、帮助他人取得成功来发挥个人领导力</li><li>能够与他人快速建立信任，有效帮助他人发现和解决问题</li><li>乐于助人，擅长与他人合作，沟通能力和抗压能力都很强</li></ul>
团队	<ul style="list-style-type: none"><li>期待可以通过提升自己和帮助他人，让团队成员变得更好</li><li>尊重自己、尊重他人，认可并实践敏捷价值观和敏捷原则</li><li>具有开放共赢的心态、求真务实的作风和良好的协作精神</li></ul>

在 Scrum 团队的实际运作中，团队成员有时候也兼任 ScrumMaster，由同一个人来兼职担任产品负责人和 ScrumMaster 的情况也是比较常见的，其实这样的组合都不会真正给团队和用户带来理想的结果。试想一下，当由一个人来同时承担两种角色的时候，一旦遇到了棘手问题，他将会被迫履行一个角色的职责、牺牲另一个角色的职责，这都是不可避免的，在 Scrum 团队组建之初，就得认识到这样的代价。如果在一开始能够多花一些时间和精力做好角色划分和职责设定，做到“三权分立”，促使团队中的三个角色彼此牵制与平衡，让他们产生有意识的紧张感，也许会让团队表现得更好。从 ScrumMaster 专业视角来讲，也不建议让团队成员轮流来兼任 ScrumMaster，因为这个角色很重要，需要具备特定的专业技能，并不是谁想做就能做的，因此不建议轮值。通常的做法是，从团队中选拔一名对此有兴趣有意愿的优秀成员，在敏捷教练的指引和辅导下，来兼任 ScrumMaster。

结合图 8-2 和表 8-3，在 Scrum 框架中有三个工件对项目成功至关重要，这三个工件的具体含义如表 8-5 所示。任何有应用价值的项目管理框架、技术开发框架，都建立在一些特定的价值观和原则之上，每一个原始的敏捷实践，譬如 Scrum、XP、看板和精益等，都有各自的一套价值观和原则。当我们在敏捷改进过程中遇到困惑的时候，每当想起这些实践所倡导的价值观和原则，就会给我们指明方向，帮助我们理解为什么必须这样做，为什么不能那样做。

表 8-5 Scrum 三个工件的具体含义

工件名称	具体含义
产品Backlog	根据用户价值及风险确定优先级，是为了实现产品目标，所需要完成的全部功能与特性的需求清单列表，这份动态的需求清单列表承载了能够为用户带来价值的工作
迭代Backlog	相当于产品Backlog的延伸和子集，将大块的工作分解为更小的单元，迭代Backlog的本质是团队需要在迭代周期内完成的任务清单，即把选中的一系列条目转化为可交付的产品增量
产品增量	也称为潜在可交付的产品增量，在当前迭代及所有已完成的迭代内，已完成的产品Backlog条目的总和，不论是否对外发布，产品增量必须是可用的产品

同样，Scrum 在不同组织不同团队中的成功运行，也离不开其倡导的五大核心价值观，它们的具体含义如表 8-6 所示。这五大核心价值观，正是推动高效能团队爆发出正向高能量的动力和源泉。

表 8-6 Scrum 五大核心价值观的具体含义

价值观名称	具体含义
专注	专注的本意是将注意力转移并集中到某件事情身上，专注意味着在同一段时间内只做一个项目，为了完成潜在可交付的产品增量，团队成员必须集中时间和精力专注于各自所需要完成的所有事情
尊重	尊重是凭着为他人提供价值而赢得的，尊重也是一种心态，尊重自己、尊重团队成员，可以成就项目；缺乏尊重，可以导致项目失败，尊重能够促进团队成员之间彼此信任、坦诚相待
承诺	承诺是对价值交付的一种保证和誓言，团队在没有足够了解项目信息的情况下，不要轻许诺言，而团队一旦做出了承诺，就要言出必行，必须全力以赴地兑现承诺
勇气	勇气是一种克服恐惧、面对困难的能力，克服恐惧是鼓起勇气的方法之一，团队做到拒绝消息美化，管理层愿意听到真实的坏消息，都有利于团队成员鼓起勇气来表达自己的真实想法
开放	开放能够丰富我们的思维方式和思想观念，让我们善于接受新的想法，团队愿意接受新的想法和观念，可以帮助我们快速成长为高效能团队，兼容并蓄终宽阔，若谷虚怀鱼自游

## 8.3 用户故事的故事

### 8.3.1 认识用户故事

Scrum 对需求的处理方式和瀑布研发模式不同。在瀑布研发模式中,需求在一开始的时候就已经被圈定、被细化了,而且还不可协商、独立性强。然而,当初始需求由于种种原因发生了变化,必须要修改的时候,就得通过正式的需求变更流程来管控,因为研发规范就要求遵从需求规格说明书。虽然,瀑布研发模式的成本很高,但也不能说这种模式不好,毕竟,在很多行业领域也有其应用场景。在 Scrum 中,团队可以自由灵活地管理和实现需求,需求细节是在团队正式开始构建产品功能之前,通过反复交谈、对话商讨出来的。Scrum 项目在需求管控方面,放弃了精细全面的产品功能规范,而选择使用产品 Backlog 和用户故事。这种对需求的概要描述,只定义了足以使我们知道想要构建什么样的信息,直到这个产品功能在即将正式开始开发的时候才补充具体的细节。产品 Backlog 是由用户故事和任务组成的,团队承诺在每个迭代期间都要不断地修正、更新产品 Backlog,以确保其有效性和相关性,避免在一开始的时候就浪费时间定义一些在开发之前就可能已失效或者被废弃的需求细节。

用户故事描述了对用户、对产品有价值的功能。用户故事是抽象的,抽象比细节具有更强的生命力,用户故事不同于功能规范,它把细节留给了产品负责人和团队去讨论。当产品负责人和团队在讨论即将要实现的用户故事的时候,用户故事具体的细节才会在交谈、对话中提出并得到确认。用户故事是一种轻量级的需求表达方法,其结构简单、制作方法简便快捷,主要用于描述业务价值。用户故事为会话提供了一种占位符,以便于加上可以细化需求的信息,帮助团队成员准确理解需求。用户故事之所以叫用户故事,并不是想要人们如何写出更好的用户故事,而是为了指引人们在项目协作中如何更好地使用它、发挥它的优势。深入理解用户故事,最简单有效的方法是“3C 原则”,即单词 Card (卡片)、Conversation (交谈) 和 Confirmation (确认) 的缩写。

运用“3C 原则”,以讲故事的方式来陈述需求事实,给团队留下印象的深刻程度要远远高于单独陈述事实本身。

- Card (卡片)

在一堆卡片上写下你期望的功能特性,卡片只是一个开始,不要把所有内容都写在卡片上。使用卡片的目的是为了让用户故事尽可能简洁,在卡片上只需要用简短的文字来表明功能特性的主旨,以便提醒各干系人进行深入讨论。不可能

把用户想要的每一个功能特性都写到卡片上，否则，最终就会写出一大堆卡片，不容易维护。因此，当功能特性很多的时候，就把其标号写到索引卡片上，这样有利于组织和优先级排序。我们经常使用各种“即时贴”来记录表达需求。用户故事编写，有一个相对通用的“三段论”卡片模板，在卡片模板上写明用户种类或者角色，这类用户想要达成的目标是什么，以及当用户达成该目标之后，会对他有什么收益。用户故事卡片模板格式及内容举例如图 8-3 所示。

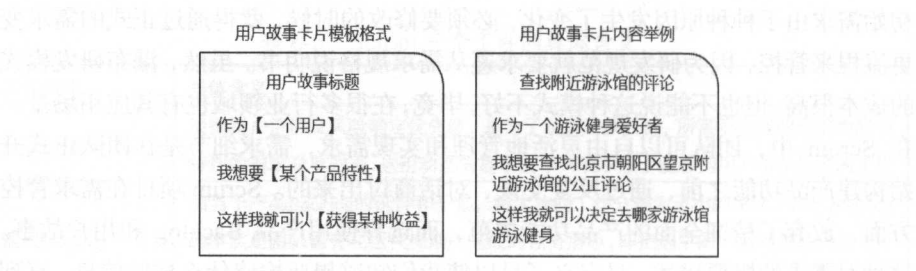


图 8-3 用户故事卡片模板格式及内容举例

• Conversation（交谈）

团队成员聚在一起，对即将开发的功能特性进行讨论，在讨论中发现并确认需求细节。交谈，开启了一种丰富的信息交换和协作模式，它不是一次就终止的活动，而是持续的、深入的。在交谈过程中，每一个倾听者可以通过反复提问来不断修正对需求的理解，从而确保每一个人都能够正确理解需求，并对需要通过技术开发来处理的问题及其解决方案达成共识。用户故事这个词的前缀是用户，就是想要提醒人们从用户的视角出发、以用户为中心来讨论问题。用户故事的真正价值，并不是用户故事卡片模板上的“三段论”内容，而是在进行交谈（讲故事）过程中的各种启迪、思考和收获。

• Confirmation（确认）

对完成工作的条件进行确认，体现了工作验收标准。依据相关的标准，可以确认用户故事的实现是否符合预期，也可以更好地理解最终需要设计什么、开发什么和测试什么，进而判断并确认它们各自的验收条件。

以上概要介绍了用户故事“3C原则”。用户故事作为一种比较流行的需求表达方法，本身也无法彻底解决产品需求不清晰的问题，同样需要和其他需求表达方法相互结合使用。用户故事有其独特的优势和价值，譬如，促进团队成员对需求的理解、认知达成共识；促进团队成员从关注任务到聚焦价值的思想观念转变；适用于产品迭代开发，鼓励团队成员参与性设计、鼓励延迟细化细节等。同时，用户故事也有其不足，譬如，在拥有大量用户故事的大型项目中，各用户故事之

间的逻辑关系、依赖顺序可能错综复杂,难以组织和管理。为了改善这种状况,就得尽量保证用户故事在早期阶段不要被过于细节化,应该等到团队开始开发这些用户故事的时候才开始细化。不要认为用了敏捷方法,需求就可以不搞清楚,更不要以敏捷为借口而怠慢需求。用户故事不是用来展现业务价值场景全景图的,如果想要在用户故事的组织和管理过程中,充分地展现业务价值场景全景图,需要结合用户故事地图<sup>①</sup>来使用。

### 8.3.2 用户故事拆分

用户故事的一生,是坎坷曲折的一生。每个用户故事都要走自己的一段路,通过展开多次交谈和对话,才可能将某一功能特性的想法,经过特定工序转化为可工作的产品并推向市场。从用户视角来看,能够满足某一功能特性需要的用户故事,在其规模体量上,一定是大小合适的。当产品负责人向团队成员讲故事的时候,如果发现实现整个用户故事的工作量很大,那么就不要把大的用户故事放到大计划中,而是要把大的用户故事拆分成小块,制订小计划,这样可以帮助我们及时调整评估产品实现方案,度量和把控项目进度。用户故事拆分,体现了追求用户故事规模体量的适度,这很重要。用户故事拆分,最根本的目的是尽早暴露问题,降低交付风险,更多更快地交付价值。用户故事以一个能够交付价值的独立单元来做实施,而不是以一个工作任务来做实施。对于一个为期两周的迭代来讲,如果每个用户故事都可以在两天至五天之内完成,那么它的规模体量或者颗粒度就是大小合适的。

一个大型用户故事,可以拆分成许多小型用户故事,而一个小型用户故事,又可以拆分成许多更小型的用户故事。描述大型用户故事的专用术语是史诗故事,也称为 Epic。如果把用户故事比喻成一颗小石子,那么史诗故事就可以比喻成一块大石头。无论小石子有多么小,大石头有多么大,它们始终都是一个故事,这个故事可能是用户故事,也可能是史诗故事。因此,也可以把史诗故事理解为“身

<sup>①</sup> 用户故事地图在本书中不做重点讲述,在第9章中的版本规划、迭代规划实践部分,会用到用户故事地图的一些核心思想。简单来讲,用户故事地图内容如下:

- 是在需求拆分过程中,能够保持业务价值场景全景图的技术;
- 是一种处理用户故事的方法,连接产品、设计和开发的桥梁;
- 通过自左向右的叙事流来组织和管理,如同讲故事的顺序;
- 聚焦于所有故事的全局,可以帮助团队不要过早陷入细节;
- 以业务价值成果为导向,发布用户能够使用和感知到的东西;
- 聚焦于项目总体目标,有利于排定开发和测试工作的优先级。



形块头儿”肥大，需要再进一步拆分的故事。借助相关工具将大石头击碎成小石子的过程，可以看作故事拆分的过程。拆分史诗故事、用户故事，效率和效果最好的工具就是面对面交谈，通过面对面交谈，会让你更专注于讲故事，指引你去探索最小可行的实现方案，牵引你在故事交付阶段，深入每一个故事的细节。用户故事拆分的常用方法，主要包括：按照用户价值流的各步骤来拆分、按照不同角色的功能操作来拆分、按照不同业务流程规则来拆分、按照能够支持数据的边界来拆分、按照功能性需求和非功能性需求来拆分、按照实现功能所需要的工作量来拆分、按照验收的不同场景用例来拆分，以及按照页面复杂度由简到难来拆分，重点推荐采用前三种拆分方法。

判断用户故事拆分的结果是否优秀，通常参照用户故事 INVEST 原则，它是英文单词 Independent、Negotiable、Valuable、Estimable、Small 和 Testable 的首字母组合。

- Independent，独立的

尽量让一个用户故事独立于其他用户故事，避免各用户故事之间相互依赖，至少要做到弱耦合。如果不得已而出现各用户故事之间相互依赖的情况，可以将相互依赖的用户故事再合并成一个稍大的、独立的用户故事，或者变换一种方法再来拆分该用户故事。对于存在某些较强依赖的若干个用户故事，最好把它们安排在同一迭代内完成。

- Negotiable，可协商的

用户故事不是正式签署的书面合同、协议，其内容细节在项目各阶段都是允许按需变化、可协商的。可协商性有效避免了团队事先完善需求细节所带来的各种问题，也为团队留出了商讨空间，共同确认哪些功能特性对用户更有价值，最终让大家对用户故事的理解和认知达成一致。

- Valuable，有价值的

用户故事必须是对用户有价值的，判断其是否有价值的关键，必须由产品负责人以用户代言人的身份来认可它们的价值。有的故事从用户视角来看，其实并不属于用户故事，因为它没有直接对用户产生价值，它应该属于为了实现用户业务价值而涉及的独立任务，甚至技术债。

- Estimable，可估算的

估算指明用户故事大小，进而确定实现用户故事的工作量，当用户故事大小确定之后，团队就有了后续行动计划的依据。如果团队无法估算用户故事大小，那么，可能是因为这个用户故事本身太大了或者过于模糊不清，也可能是因为团



队本身的知识和经验不足，估算和计划承诺的能力还有待于提升。

- Small, 小的

每个用户故事的颗粒度，要尽可能拆分到足够小。譬如，迭代周期是两周，每个用户故事需要在两天至五天之内完成；迭代周期是四周，每个用户故事需要在三天至八天之内完成。这样的颗粒度，就是规模体量大小合适的颗粒度。完成用户故事所需要的工作量，最终取决于团队的综合实力。

- Testable, 可测试的

用户故事是可以测试的，相关的测试结果要么成功、要么失败。可测试意味着要有明确的输入输出接收标准，或者测试验收条件，以便于确认用户故事是否完成。如果成功通过测试，即可证明团队正确实现了用户故事，否则就没有正确实现。只要有可能，就要尽量把测试进行自动化。

### 【案例 38】某社交媒体平台产品“转评带图”项目的用户故事拆分

#### 【背景描述】

知名互联网公司 A 旗下的社交媒体平台产品，简称“WB”。为了丰富 WB 在博文转发、博文评论方面的信息表达和内容呈现，根据 A 公司 W 事业部在前期的用户调研分析结果，准备在 WB 博文转发、博文评论的场景中增加可以支持用户图片上传和图片展示的功能。盘点当时做 WB 业务的各家互联网公司，在 WB 博文转发、博文评论的场景中，仅仅支持纯文字内容的输入，全都不支持图片上传和图片展示。A 公司是第一家在 WB 业务上推出“转评带图”功能的互联网公司，将 WB 带入了“图片说明”时代，好评如潮。

#### 【原始需求梳理】

“转评带图”主要满足在 WB 博文转发、博文评论的场景中，图片上传和图片展示的需求，主要包括两大部分：博文转发带图、博文评论带图。其核心功能是在博文转发、博文评论的场景中，用户图片的上传、展示、存储、监控和删除。这些核心功能涉及的原始需求，都相当于史诗故事。

#### 【用户故事拆分】

在需求层级上，分为两个层级：史诗故事和用户故事。参照原始需求梳理和用户故事 INVEST 原则，结合用户故事“三段论”：作为<某角色>，我想要<某个产品特性>，这样我就可以<获得某种收益>（以便于<获得某种收益>），经过用户故事静默头脑风暴、用户故事分类整合与补充讨论等步骤，得到拆分之后的

用户故事，部分举例如下：

举例 1，作为一名用户，我想要在转发博文的时候能够上传图片，这样我就可以用图片来表达（比纯文字）更丰富的思想；

举例 2，作为一名用户，我想要在转发博文带上图片之后，能够在我的首页显示，这样我就可以让我的粉丝看到我转发博文中带的图片；

举例 3，作为一名用户，我想要在评论博文的时候能够上传图片，这样我就可以用图片来表达（比纯文字）更丰富的思想；

举例 4，作为一名用户，我想要在评论博文带上图片之后，如果选中“同时转发”单选框，也能够在我的首页显示，这样我就可以让我的粉丝看到我评论加转发中带的图片。

举例 5，作为一名产品经理，我想要用户在使用转发带图的时候，每次最多且只能上传一张图片，这样我就可以确保用户博文转发链的风格、结构与其他转发不带图的博文尽量贴近，提升用户体验。

### 8.3.3 用户故事估算

#### 1. 用户故事估算单位

在项目管理活动中，经常需要回答一些重要问题，譬如，到什么时候可以完成迭代开发？到什么时候可以上线发布？回答类似这些问题就得用到估算。估算是项目管理活动的重要组成部分，其准确程度也是衡量团队成熟度的重要参照之一。用户故事估算不代表某种承诺，它讲究的是估算结果相对准确，而不是绝对精确。很多时候，团队在项目开始执行之前，花了很多工夫做估算，但到最后却发现与最初的估算依然有较大差距。那么，是否有必要做估算？应该采取哪种估算单位？应该如何做好估算？毋庸置疑，估算必须要认真做，这样才可以让团队成员知道自己大概在什么时间要安排什么工作。用户故事估算单位主要分为两种：理想人日和故事点，具体使用哪种估算单位做估算，需要结合团队及其所在组织的情况。

- 理想人日

理想人日是指团队在不受到任何干扰的情况下，即每天不开会、不处理电子邮件、不接打电话等，把全部时间都用于开发功能需求所需要的天数，代表完成一个用户故事需要多少个人日。理想人日中提到的时间，是一段相对纯净的时间，它除了完成既定目标任务的时间以外，也排除了外界的任何干扰，因此，它不等

于钟表日历上的自然消逝时间。这也是在使用理想人日做估算的时候,经常容易造成误解的地方。使用理想人日做估算的优势是,理想人日起步容易,可以更容易被团队之外的干系人理解,不用花工夫解释。使用理想人日做估算的劣势是,如果团队成员的技术能力、项目经验和业务熟悉程度参差不齐,那么,就会导致理想人日的估算结果因人而异。譬如,张三擅长 PHP 技术,李四擅长 Java 技术,某产品的底层数据存储功能需要采用 Java 技术来开发,如果你去问张三,开发这个功能需要多长时间,他也许会告诉你至少需要五天,如果你拿同样的问题去问李四,他也许会告诉你最多需要两天。类似这种差异,就会影响我们对项目的真实规模大小和难易程度的正确判断。因此,我的理想日不等于你的理想日,也不等于他的理想日。

### • 故事点

用户故事最好的估算单位应该具有的特点是:可以随时允许我们改变之前对用户故事的想法,估算过程不用消耗太多时间,即使估算结果不太精确也不会导致严重问题,可以作为制订版本规划和迭代规划的重要参照。具备以上特点的估算单位就是故事点。笔者曾以敏捷教练身份辅导过一些敏捷改进团队,他们在用户故事估算方面都会提出一些共性问题,譬如,如何正确理解故事点?为什么要用故事点?故事点有什么好处?故事点与理想人日及工时有什么区别?我们能不能不用故事点?团队成员提出的这些问题看似普通,但要真正讲好,并让大家都明白,难度的确很大,因为不只要讲故事点内容本身,还得结合敏捷管理知识、实践和日常生活案例。

故事点是用户故事的一种度量单位。通俗地讲,它类似于重量的度量单位千克、长度的度量单位千米。故事点有一个很棒的特性,即每个团队都可以自己定义并执行他们自己认为合适的故事点的基准参照系。譬如,A 团队,可以把在一个理想人日能够完成的工作量定义为一个故事点;B 团队,可以把在两个理想人日能够完成的工作量定义为一个故事点;C 团队,可以把对某个用户故事规模体量的测量结果定义为一个故事点。在实际操作中,通常将一个故事点数看作团队在一个理想日之内能够完成的工作量,体现了用户故事规模体量。事实上,这样的理想日在平时工作中也很难遇到。故事点是对完成用户故事所需工作量或者工期的相对估算,必须由团队成员一起估算,而不是由个人估算。同一个用户故事,甲团队估算的故事点数可能是三个点,乙团队估算的故事点数可能是五个点,基于各团队用户故事估算的不同基准参照系,估算的结果也不一样。团队采用什么样的技术实现方式,对用户故事的估算结果来讲,几乎没有影响,只会影响团队的执行速度。

故事点是对工作量、工时的度量，故事点并不能和工时做某种比例换算。然而，有不少团队在使用故事点来做估算的时候，自己就默认地将故事点和工时做了某种比例换算。譬如，把一个故事点当作一个工时、八个工时或者十个工时来使用，做这些比例换算都是错误的理念。事实上，故事点和工时分别属于不同的度量单位，它们之间根本无法换算。如果强制将二者做换算，就如同把重量单位的千克和长度单位的千米做换算，这样的换算结果，就是一千克等于多少千米，显然这是荒谬的。工时，和团队成员个人做绑定，主要关注效率，记录一个个人日可以完成多少事情，而不是看某人的工作内容是否饱和；故事点，和团队做绑定，体现了团队的产能、认知和执行速率。因此，故事点和工时之间不要做换算，也不适合做换算。故事点之所以作为一种抽象的估算单位，正是因为大致的正确一定胜于绝对的错误。

## 2. 用户故事估算方法

用户故事估算的目的之一，是想知道项目的工作量或者制订版本发布计划。用户故事估算得出的故事点数，虽然与用户故事本身的复杂度有关，但却不是对用户故事复杂度的度量。除非用户故事复杂度很高，以至于对完成用户故事的工作量造成了严重影响，否则，对于用户故事估算来讲，用户故事复杂度并不重要。用户故事估算重点关注的依然是工作量。用户故事复杂度，仅仅是其考虑的非关键性因素之一，并不是全部。用户故事的故事点数，代表了完成某件事情的工作量，而工作量大小可能会受到各种风险、不确定性因素或者其本身复杂度的影响。因此，故事点数是对完成用户故事所需工作量的估算值，而不是用户故事复杂度的估算值。如果在理想人日和故事点之间选择一种，那么笔者更倾向于选择使用故事点。因为，故事点估算纯粹就是对完成用户故事所需工作量的度量，既快速便捷，又不会过期失效。

估算代表着对未来的一种预测，而准确预测未来，的确是一件非常困难的事情。看看人们对天气和自然灾害的预测，就可以或多或少地感受到类似预测和估算工作的不容易。在敏捷项目管理中，推崇的估算方法是计划扑克估算方法，它是一种基于故事点的相对估算。计划扑克估算方法在刚起步的时候比较困难，但却更符合人性本能的认知。譬如，你左手拿着一个苹果，右手捧着一个西瓜，虽然苹果和西瓜都在你的手里，但你也很难准确说出其重量分别是多少，而你却可以估算出西瓜的重量大约是苹果的五倍，这就是一种相对估算。即先要建立一个参照系（一个苹果）作为基准，假定记作一个故事点，然后再把项目中的其他工作（西瓜、火龙果等）与基准参照系相互比较，看看它们的规模体量及所需工作量是基准参照系的几倍，最后得出的倍数值就表示故事点数。这样一来，你就不

必再纠结完成某个功能需求的设计、开发和测试到底需要三天,还是需要两天半,它会让你的估算从此变得轻松。

计划扑克估算方法是一种基于团队共识的估算工作量的技术。在进行计划扑克估算的时候,团队成员必须决定选用什么数字来给估算结果赋值。估算结果追求的是相对准确,而不是绝对精确,未必会用到计划扑克里的所有数字。计划扑克最常用的数值范围,部分基于修改过的斐波那契数列,即 0、1/2、1、2、3、5、8、13、20、40 和 100。计划扑克样例如图 8-4 所示,其主要活动规则是,团队全员都在场,由 ScrumMaster 引导团队共同协作,帮助大家参与整个估算过程,获得所有估算结果。每个计划扑克纸牌上的数字都代表一定的含义,针对这些数字的通俗解释如表 8-7 所示。每个团队成员按照他们各自对用户故事的理解,估算其故事点数来出牌。如果估算的故事点数在原装的纸牌中没有,也可以把其他若干个纸牌组合之后再出牌。

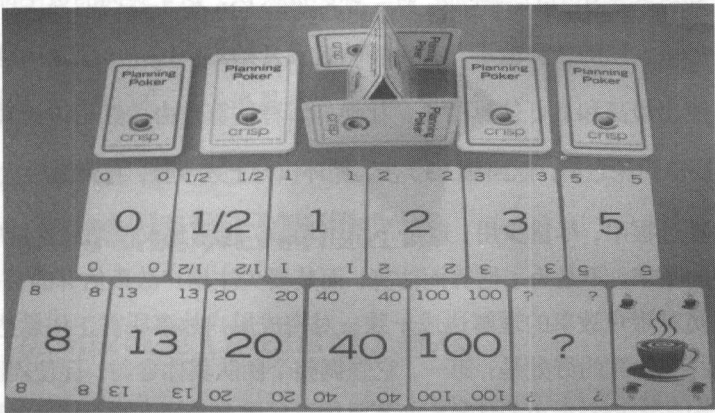


图 8-4 计划扑克样例

表 8-7 计划扑克纸牌数字的通俗解释

数字	具体含义
0	用户故事已完成, 或者非常小以至于给出一个估算值也无意义
1/2	用来标记规模微小的用户故事
1、2、3	用来标记规模比较小的用户故事
5、8、13	用来标记规模中等大小的用户故事, 通常来讲, 故事点数标记为13的用户故事, 可能是在一个迭代中最大的用户故事, 其他那些故事点数大于13的用户故事, 都需要再进一步拆分成更小的
20、40	用来标记规模比较大的用户故事
100	用来标记规模非常大的主题特性, 或者一个史诗故事



续表

数字	具体含义
?	说明团队成员不理解当前估算的用户故事，要向产品负责人继续提问，希望得到进一步澄清，有的团队也会用该符号来表示由于某种原因决定暂时放弃对当前用户故事的估算

进行计划扑克估算活动的主要步骤如下：

- (1) 产品负责人选择一个需要估算的用户故事，告知并朗读给团队成员听；
- (2) 团队成员讨论该用户故事，向产品负责人提出待澄清问题并获得解答；
- (3) 团队成员每人选择一张或者多张计划扑克纸牌，代表他们自己的估算；
- (4) 当每个人都完成了各自对当前用户故事的估算之后，就一起亮出纸牌；
- (5) 如果大家亮出的纸牌都一样，即达成共识，这个共同的数字即估算值；
- (6) 如果大家的估算值不一样，团队成员开始集中讨论，暴露问题和疑惑；
- (7) 给出最高和最低估算的人，让他们解释估算理由，然后讨论其合理性；
- (8) 团队讨论之后，返回第(3)步，循环执行上述步骤，直到最后达成共识。

在估算过程中，尽量少用、最好不用平均数，也不建议使用超出纸牌中数值范围太多的数字。不是为了估算而估算，而是要关注用户故事估算的目的，即希望团队成员对用户故事的理解达成一致，对完成用户故事所需工作量达成共识。使用计划扑克估算的好处是：第一，它强调整个团队集体参与，促使团队成员聚在一起共同关注相对大小的估算，而不是固定的工时数、天数，这种效果要远远好于任何个人做的估算；第二，给团队成员提供讨论的机会，可以在估算过程中防止某专家或者资深人员的主导、牵引，通过对团队成员不同估算结果的讨论来分享他们对需求的理解。用户故事估算的过程也是团队知识共享和协作能力提升的过程，譬如，团队成员估算某用户故事，大部分人估算的故事点数是2点或者3点，而只有张三一个人估算的故事点数是8点，与其他人的估算结果相差甚远。这表明，张三要与团队分享该用户故事可能存在的一些隐藏的假设，随之而来的讨论，可能会提升团队其他人的低估，或者降低张三之前的高估，或者迫使团队把该用户故事再拆分成若干个更小的用户故事。

除此之外，其他的估算方法还有历史经验数据估算和专家判断估算等，无论采用哪种估算方法，都希望尽可能地做到相对准确。



### 【案例 39】某社交媒体产品“转评带图”项目的用户故事估算

本案例继续使用在“案例 38”中提到的“背景描述”、“原始需求梳理”和“用户故事拆分”内容。在进行用户故事估算之前，团队各成员需要事先大致地了解核心需求方案，以便及早发现技术难点、技术债，并对核心技术架构设计或者技术实现方案做到心中有数，为用户故事估算做好相关准备。

在用户故事估算之前，先选定好基准参照系，譬如，在“转评带图”项目中用户故事估算的基准参照系是，“用户登录中身份信息验证功能的设计、开发与实现”，并将它的故事点数看作 1。然后采用计划扑克方法及主要步骤，开始对已拆分好的用户故事进行估算。

假定“案例 38”中的“举例 1”，团队共同确认它的用户故事规模体量、完成所需工作量是基准参照系的 3 倍，那么就可以得出其故事点数是 3。再以“案例 8-2”中的“举例 2”为例，团队共同确认它的用户故事规模体量、完成所需工作量是基准参照系的 5 倍，那么就可以得出其故事点数是 5。采用同样的做法，即可估算出“案例 38”中其他用户故事的故事点数。

## 8.4 走向敏捷项目管理之路

### 8.4.1 组织级敏捷（项目管理）导入

如今，IT 及互联网企业想要持续成功、基业长青，不只是依靠创新，更多的是快速反应。譬如，快速响应用户需求、快速产出产品工件、快速迭代交付价值。在工业生产方面，经历了从手工作坊到大规模机器生产，再到精益生产；在软件研发方面，经历了从个人开发到软件工程，再到敏捷研发。有很多 IT 及互联网企业在产品研发方面，也跟随时代潮流，逐渐开始向敏捷转型。对于那些具有一定规模的成熟企业来讲，想要在产品研发方面向敏捷转型是非常艰难的，需要推动组织结构、组织文化和组织环境等方面的敏捷化变革。敏捷转型犹如一条光荣的荆棘路，相当于重新塑造自己，虽然过程很痛苦，但最终将收获一个更好的自己，所以值得为此而努力。

一个组织具有强烈的敏捷转型意愿，是进行敏捷导入的重要前提。敏捷组织如同敏捷团队的生存土壤，如果没有敏捷组织，那么敏捷团队也只能是昙花一现，难以长久。组织中的任何变革都是困难的，笔者曾经看到过一些员工由于公司报

销补贴政策、流程的变化而烦躁不安,试想,再接纳更大的变革,其痛苦程度可想而知。实践证明,成功的组织变革不能完全是自上而下或者自下而上,而是必须同时包括自上而下和自下而上这两个部分,即引入变革的最佳方式是自下而上,同时需要公司管理层在适当的时候给予大力支持。敏捷转型需要从多层级的刚性架构,转变为扁平化的商务单元;从独立的大型职能矩阵式结构,转变为以产品线为单位的全功能的多个中小团队;从集中控制、统一协调转变为自组织、自我管理。类似这些转变,如果缺乏公司高层领导的支持,就会让基层遇到无法克服的困难和阻力。譬如,当敏捷导入开始影响试点团队的时候,作为一种应对,中层管理者可能就会为了保护自己部门的利益不受损害,而故意剔除敏捷带来的变化,如果想要扫清这类障碍,就要获得公司高层领导自上而下的支持。同样,如果没有自下而上的保证,上有政策、下有对策,不愿意接纳敏捷的团队人员就会想尽各种办法来抵制敏捷导入。

被导入团队的思维方式、思想观念有没有转变,是衡量敏捷导入成功与否的重要标志之一。如果太过沉溺于管理细节或者技术细节而忽略了根本,往往难以取得真正的效果。在大中型企业中导入敏捷,最大的障碍可能就是公司政治,主要来自于利益保护各方不同角色的控制欲,以及他们对这种控制欲的不自知。敏捷导入的核心是唤醒、引导和影响团队。俗话说:师傅领进门、修行靠个人。转变团队的思维方式和思想观念,最终还得通过团队自己转变来实现。团队敏捷程度的高低不重要,解决团队问题、改善团队现状,并把项目做好才是正道。敏捷导入,不是生硬地将业界某些成熟的实践推介给团队来照搬照抄,而是通过团队问题的解决、团队现状的改善,来让团队自主、自愿地接纳。

通常来讲,组织级敏捷导入的模式分为三种。

- 模式 1, 全部切换: 团队之前没有标准规范的敏捷流程做法, 直接采用全新的敏捷管理实践、技术实践, 并把原来的流程做法全部废弃。
- 模式 2, 部分置换: 团队之前已经拥有了自己的敏捷流程做法, 在进行敏捷导入的时候, 只是针对每个环节中做得不够好的地方实施改进, 其他那些适合团队的好的地方继续保留。
- 模式 3, 循序渐进: 团队之前的流程做法很重, 如果直接全部切换到敏捷模式会比较困难, 但团队本身却有非常强烈的意愿来接纳敏捷、实践敏捷, 则可以从业务价值入手, 针对某些棘手问题, 先引入一两个实践, 然后随着问题不断暴露, 再逐步扩充引入更多的实践。

无论哪种敏捷导入模式，都是想要有效解决团队问题，而不是盲目推介。敏捷导入，可以不谈论敏捷、不标榜敏捷，但要多分享那些可以引发团队思考、有价值、有深度的观点。导入给团队的，不只是敏捷方法和实践，同时能够带来改变团队思维方式和思想观念的价值主张。

被导入敏捷的团队，一定要有一名可以承担ScrumMaster职能角色的人，这个人在团队中最好是专职的，但也可以是兼职的，譬如，ScrumMaster可以由团队中那些对敏捷有兴趣、有意愿的高级开发工程师、技术开发主管或者测试主管来兼职担任。在团队中选派一名担任ScrumMaster职能角色的人，是敏捷教练进入团队支持、辅导的首要条件。敏捷教练要Coach（训练）被支持、辅导团队的ScrumMaster，并通过ScrumMaster的所作所为来唤醒、引导和影响团队。敏捷教练能否给被支持、辅导的团队培养出合格的ScrumMaster，是评判敏捷导入成功与否的重要参照之一。很多互联网公司的敏捷教练，都是由项目经理来兼职担任的，并隶属于PMO，敏捷教练对团队的支持、辅导并不是长期长久的。在这个世界上，几乎所有的爱都是为了相聚，唯独父母的爱，最终指向离别。敏捷教练Coach团队中的Master<sup>①</sup>，就是为了更好地离别。

敏捷导入，以给团队提供价值为先，不必纠结于到底给团队导入哪些实践，因为敏捷并不跟任何一个特定的实践直接相关。敏捷导入，不需要刻意地给团队灌输敏捷或者总把敏捷二字挂在嘴边，但一定要保持对敏捷的学习和关注。敏捷导入，需要在项目组的三种角色中各选派一名对敏捷改进有兴趣有意愿的代表，成立一个专门的敏捷改进小组来推动敏捷导入。然后再以团队可以接受的方式，从业务价值入手，来帮助团队解决他们面临的棘手问题，这样就可以让敏捷润物细无声、自然而然地导入团队。通常来讲，敏捷导入的核心落地策略，需要围绕六个方面来开展，即识别问题、角色确定、版本规划、迭代规划、DoD<sup>②</sup>制定和沟通机制，其具体执行操作如表8-8所示。

<sup>①</sup> 这里的Master，可能是ScrumMaster，也可能是看板Master，需要依据特性团队采纳的应用模式来决定。关于敏捷项目管理的应用模式，详见第8.4.2节和8.4.3节。

<sup>②</sup> 是Definition of Done的缩写，即“完成的定义”。从概念上来讲，DoD是在宣布工作潜在可发布之前，要求团队成功完成的各项工作检查。DoD适用于迭代期间正在开发的产品增量，它至少要产生一个产品功能的完整切片，并能够交付已验证的用户价值。团队制定DoD，并达成共识，是一种对价值交付的承诺，其目的及价值是：

第一，促进团队成员协作，更加专注于通过集体承诺而不是个别具体的任务来进行交付；

第二，促进各干系人之间的交流沟通，间接地降低了把技术债务推迟到项目后期的风险；

第三，促进团队保持专注的精神和正确的方向，指导团队实现迭代目标和版本发布目标。

表 8-8 开展敏捷导入需要围绕的六个方面

围绕维度	执行操作要领
识别问题	敏捷教练引导团队成员静默头脑风暴，将他们自己认为在项目中的突出问题写在即时贴上，每人可以写3~10个问题，每张即时贴只写1个问题，限定时间15分钟。然后，敏捷教练收集问题将其贴到墙板上，即“问题上墙”，团队成员轮流分享自己写的问题，敏捷教练做好记录，将其澄清、整合与归类合并，最终形成团队待解决问题列表
角色确定	在敏捷改进团队中，敏捷教练选派并确定分别由谁来担任产品负责人角色、ScrumMaster角色和团队角色
版本规划	具体请参考本书第9.1节
迭代规划	具体请参考本书第9.1节
DoD制定	敏捷教练指引团队制定各环节DoD，包括但不限于开发的和测试的，并由ScrumMaster负责将DoD与团队全体成员达成共识，如果团队是第一次制定DoD，也可以事先参考其他团队的DoD样例 <sup>①</sup> ，然后再根据自身情况做裁剪
沟通机制	敏捷教练分别确定与团队负责人、敏捷改进小组及ScrumMaster的沟通机制，重点依然是要教练（Coach）好ScrumMaster

敏捷导入，不是为了导入而导入，而是需要锁定敏捷导入的目标。从认识和了解团队开始，在敏捷导入初期，不要一下子给团队灌输很多新的做法，也不要强制要求团队按照敏捷的相关流程、做法来立即做出改变。而是要多关注团队的业务价值，帮助他们解决在业务上面临的挑战、困境和问题，建立对敏捷教练的充分信任，减少团队成员对敏捷改进的阻力，甚至可以发展一部分团队成员成为敏捷改进的主导力量。这样一来，敏捷教练想要在后续给团队导入一些新的敏捷方法或者工具，就会变得很容易。敏捷导入的结束状态是不可预知的，没有真正意义的结束状态，因为它是一个没有终点的过程，需要进行持续改进。我们可以期望敏捷教练在帮助团队做敏捷改进的多长时间之后，能够达到什么样的效果。事实上，没有哪些敏捷过程、方法和实践在被发明之后，就可以直接完全适用于你的组织、你的团队。所有这些敏捷过程、方法和实践都需要对其按需应变地进行调整，才有可能适应组织情况、团队情况和业务情况。敏捷导入，关键是让团队的思维 and 思想进行革新，切忌陷入僵化教条。每个敏捷过程、方法和实践的导

<sup>①</sup> 定义“已完成”意味着定义在产品质量方面的需求和追求，“已完成”是 0/1 变量，即只有“完成”或者“未完成”状态，没有“大部分完成”或者“完成了一部分”状态。在第一个迭代开始之前，应该将 DoD 定好，因为它将会影响工作量，而且必须文档化和透明化，确保团队成员对 DoD 的理解一致。开发 DoD 举例：技术实现方案的设计和评审通过、代码编写完成、开发自测通过、代码审查完成、Bug 清零；测试 DoD 举例：测试用例的设计和评审通过、自动化测试脚本编写完成并覆盖用例、测试执行完成。

入时机，一定是在团队真正需要的时候。

8.4.2 单个特性团队的单项目模式

敏捷过程、方法和实践，只是敏捷之树的枝叶，敏捷的根，在于不断感知和持续改进。敏捷项目管理模式就是要打破“软件工厂”的白日梦，回归到项目生产的本源特征。通常来讲，单个特性团队的单项目的敏捷项目管理，可以划分为两种模式。

模式 A：有固定迭代周期和版本发布节奏的应用模式

模式 A 适合的应用场景是单个（产品线）项目的小团队，或者某些涉及多个（产品线）项目的大型团队中的单个特性团队。其中，团队成员数量维持在 10 人以内，有比较稳定的迭代节奏和版本发布周期，迭代周期通常在 1 周到 3 周之间，版本发布周期通常在 2 周到 6 周之间。模式 A 的主要目的及价值是指导和引导团队如何实施敏捷研发、更好更快地交付产品价值。模式 A 运作的主流程图 8-5 所示。Sprint0 准备阶段，是团队在大批投入迭代执行之前的准备阶段，时间跨度可长可短，也未必是一个迭代的时间，其主要目的是为后续迭代执行做好相关的准备工作。团队在 Sprint0 期间的主要工作是团队角色划分、技术选型及架构设计、技术难点突破、技术债偿还和项目里程碑确定等。是否存在 Sprint0 阶段，需要依据具体项目情况而定，不是每个项目都会有 Sprint0 阶段。当团队开始大批投入迭代执行的时候，就相当于进入 Sprint1~n 迭代执行阶段，即正常的迭代执行阶段。Sprint0 阶段和 Sprint1~n 迭代执行阶段的关键研发活动及其关键价值输出如表 8-9 所示。

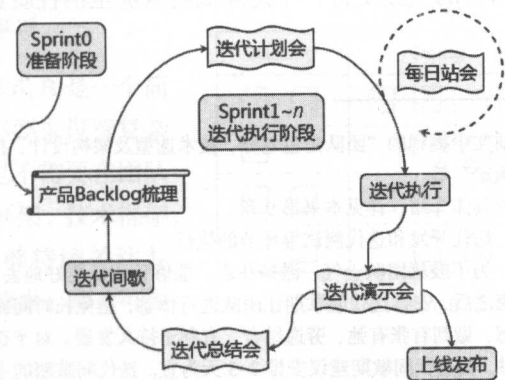


图 8-5 模式 A 运作的主流程



表 8-9 模式 A 的各阶段关键研发活动及其关键价值输出

阶段	关键研发活动	关键价值输出
Sprint0 准备阶段	产品研发总体规划 <sup>①</sup>	产品需求（用户故事）池，技术选型及架构设计成果，技术难点突破，迭代执行规范（譬如DoD制定、奖惩机制有哪些、迭代周期是多久、度量指标是什么、使用哪些管理工具等）
Sprint1~n 迭代执行阶段	产品Backlog梳理、迭代计划会、每日站会、迭代演示会、迭代总结会 <sup>②</sup> 、迭代执行 <sup>③</sup> 和迭代间歇 <sup>④</sup> 等	产品 Backlog 及里程碑计划，迭代 Backlog，每日站会产生的待办事项跟踪列表，潜在可交付的产品增量，产品改进建议、迭代结果数据、计划在下一个迭代改进的事项

在图 8-5 中提到的上线发布，通常是灰度上线发布和全量上线发布的结合。互联网项目为了控制上线风险，在多数情况下都会先采用灰度上线，将某个功能特性开放给一部分用户小范围试用，并分析记录用户使用行为和意见反馈，根据线上数据效果，看看是否需要再进行产品改进，然后再决定以什么样的改进结果来全量上线发布。灰度上线发布方法，需要产品负责人提前圈定面向发布的特定用户范围，并与团队一起确定意外回滚（回退）机制及全量上线发布的标准。当灰度上线发布之后，经过一段时间的观察，如果达到了预期效果，通常就会开始准备全量上线发布，如果未达到预期效果，则继续分析记录、改进优化，之后再灰度上线发布，直到达到预期效果。全量上线发布之后需要特别关注发布内容的线上数据分析，并将其作为后续改进优化的重要参照，一旦线上数据结果和预期目标相差很大，就要采取相应的回滚（回退）机制来暂时下线关闭。

在模式 A 中所说的快速交付，不是降低质量甚至牺牲质量的快速交付，而

<sup>①</sup> 其主要工作内容是前文中提到的“团队角色划分、技术选型及架构设计、技术难点突破、技术债偿还和项目里程碑确定”等。

<sup>②</sup> 关于这一部分内容的具体介绍，详见本书第 9 章。

<sup>③</sup> 主要是指迭代设计、迭代开发和迭代测试等环节的执行。

<sup>④</sup> 当前迭代结束之后，为了鼓舞团队士气、激扬斗志，能够让团队更好地去冲刺下一个迭代目标，通常在每个迭代结束之后，安排迭代间歇期让团队进行休整，避免长时间疲于奔命地迭代冲刺导致团队陷于疲惫状态，做到有张有弛、劳逸结合，有利于持久发展。对于迭代周期是两周（十个工作日）的团队来讲，其迭代间歇期建议安排 2~3 天为宜。迭代间歇期的主要活动是让团队成员自组织、自管理地学习分享和交流经验，除此之外，很多团队也在迭代间歇期内，召开当前迭代的迭代演示会、迭代总结会，以及下一个迭代的迭代计划会、需求讲解会等，具体活动安排由团队视情况而定。



是强调质量为先，建立在有效质量保证前提下的快速交付，宁愿内容少交付，也要保证可交付内容的质量达标。因此，坚决不可以单纯地为了追求快速而降低质量甚至牺牲质量，这是起码的底线要求。模式 A 运用的各个阶段，在帮助团队减少浪费和提升产能、效率等方面能够很好地发挥价值。基于时间盒、交付质量和迭代执行规范等约束，就会暴露团队在各个方面的问题和瓶颈。以这些问题和瓶颈的暴露为契机，就可以驱动团队积极实践和提升敏捷管理能力。

通常来讲，模式 A 在执行 3~5 个迭代之后，就可以看到一定程度的改变，具体改变效果和改变周期，将会受到团队的成熟度、人员水平、综合能力和投入工作量的影响，并由此而产生某种程度的波动。想要成功运作模式 A，需要具备一些必要的准入条件，主要包括公司领导的支持、敏捷教练的指导和引导、团队在半年内保持相对稳定，同时，还得有一名合格的 ScrumMaster，并要求他在推动团队敏捷改进方面，至少能够投入其自身 30% 的工作时间。

模式 B：没有固定迭代周期的可视化看板的应用模式

模式B适合的应用场景是某些非迭代开发的团队，项目任务安排及执行主要以业务价值流驱动为主，譬如研究类、探索类、反馈类和紧急交付类的项目等。模式B不适合那些按照某种迭代节奏进行计划和交付的研发场景。模式B应用核心是看板方法，其本质是一个很朴素的思想：WIP<sup>①</sup>必须被限制，只有当前某项工作被交付之后，或者有了来自其下游的拉动，新的工作才可以开始。看板方法使研发管理焦点从对流程的关注转移到对流动的关注，它让项目任务流动状况透明化。模式B运作的主流程如图 8-6 所示。第一列Backlog代表团队准备做的待办事项；第二列Doing代表团队正在做的事项，团队可以根据业务情况再将其划分成更多列，譬如设计中、开发中和测试中；第三列Done代表团队已完成的（符合DoD标准的）事项。

相对来讲，模式 B 是一个简单的模式，它并不要求设置复杂的流程和规则，也不需要团队中引入很多管理框架、技术框架，但它需要团队能够持续关注并实践看板方法三要素，即“可视

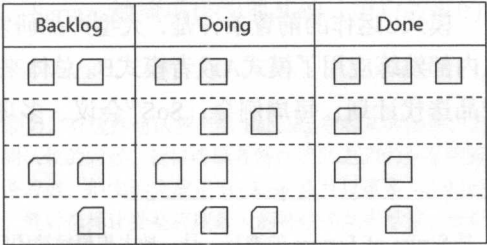


图 8-6 模式 B 运作的主流程

<sup>①</sup> 即 Work In Process 的单词缩写，指的是已经开始进行但目前尚未完成的工作，可以理解为“在制品”。在产品研发过程中，必须识别出 WIP 并进行妥善管理。

化”、“限制在制品”和“管理流动”。模式 B 让团队看到了问题、瓶颈、队列、流动、变化和浪费，教导团队学会如何拉动工作，而不是推动工作，通过限制 WIP 数量来确保团队不再同时开展很多个新工作。同时，它倡导“停止启动、聚焦完成”的设置限制原则。然而，想要把模式 B 运作好，也不是一件很容易的事情。因为，越看似简单灵活的模式，就越需要项目经理拥有较强的项目过程细节驾驭、管控能力。

### 8.4.3 多个特性团队组合的多项目模式

多个特性团队组合的多项目的敏捷项目管理，简称模式 C。模式 C 适合的应用场景是 30 人以上的大型产品研发团队被拆分成多个特性团队并行协作开发，来实施大规模敏捷项目管理运作。其中，各特性团队运作模式，可能是模式 A 或者模式 B，也可能是模式 A 与模式 B 的组合。模式 C 版本发布周期通常大于等于 1 个月，属于多个特性团队组合的多项目的协同敏捷研发。模式 C 各特性团队人员角色构成主要包括产品经理、UE 设计、UI 设计、页面制作、前端开发、后端（服务端）开发、测试和 Master，属于全功能特性团队。作为模式 C 运作的基本构成单元，特性团队数量通常在 3 个以上。由于模式 C 涉及人员较多，如果仅仅依靠各特性团队的自组织、自我管理，恐怕难以保障整个研发团队的良好运作。因此，模式 C 需要成立多个横向的、虚拟的职能团队，包括但不限于产品经理团队、技术架构团队、测试团队和 Master 团队，并由项目经理来统筹、协调与平衡各自的工作。这些成员都来自各特性团队的核心骨干，他们是各自职能领域中的脊梁，并从项目协作的整体性出发，来做好各特性团队之间的依赖关系梳理、开发次序安排，配合项目经理一起确保项目运行通畅。模式 C 运作的主流程如图 8-7 所示。

模式 C 运作的前置条件是，大型产品研发团队旗下的各特性团队已经在其团队内部熟练应用了模式 A 或者模式 B。总体来讲，模式 C 运作的核心过程主要包括产品迭代计划、每周例会、SoS<sup>①</sup>会议、多项目看板、产品迭代总结和版本发布

---

<sup>①</sup> 是 Scrum of Scrums 的缩写，是一种大规模敏捷团队的组织管理方式。SoS 的主要形式是一个或者一系列会议，具体做法是，每个特性团队选出 1~2 个团队代表，由项目经理召集各团队代表在一起开会，主要是同步各方信息、协同解决依赖事项。SoS 会议按需组织，不限定召开频率，每周召开两三次、每次 15 分钟左右为宜，如果各团队遇到了一些共同受影响的棘手问题，也可以进行长时间的深入讨论。SoS 会议的主要目的，是尽早暴露并尽快解决各特性团队之间相互影响和依赖的问题。SoS 也相当于各特性团队之间解决问题的通道，不要把 SoS 会议搞成由各团队代表来轮流汇报工作的会议。

火车。其中，这里提到的产品迭代计划是指多个项目集规模的产品迭代计划，主要步骤包括产品目标宣贯、各特性团队任务认领<sup>①</sup>、各特性团队用户故事拆分和初步估算、各特性团队计划结果对齐<sup>②</sup>、风险识别与处理、团队信心承诺和总体回顾。这里提到的每周例会由各特性团队代表参加，主要议程包括检视上次会议待办事项完成情况、同步各特性团队的本周工作进展并更新产品Backlog、各特性团队之间依赖事项的协同跟进、项目风险预警规避，以及最新待办事项信息同步。每周例会的召开时间控制在 1 小时以内，它是一个项目信息同步会议，不是汇报性质的会议，项目经理需要营造一种宽松愉悦的氛围，尽量让大家在发言中减少那种汇报工作的味道。

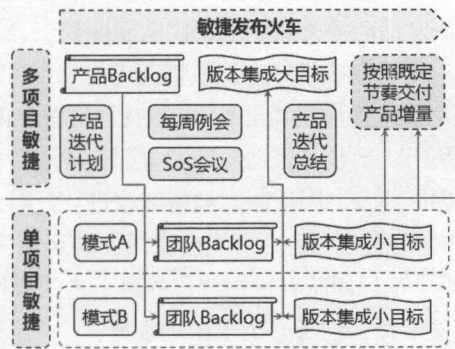


图 8-7 模式 C 运作的主流程

## 8.5 本章小结

本章主要讲述了敏捷+项目管理、Scrum 敏捷项目管理基础、用户故事的故事

<sup>①</sup> 各特性团队代表基于自身业务情况、技术能力，有选择地认领产品 Backlog 中的某些条目。当规模较大的 Backlog 条目被多个特定团队共同认领的时候，就得明确各特性团队之间的任务依赖关系；如果某 Backlog 条目被多个特性团队争着做，但实际完成该 Backlog 条目只需要一个特性团队，那就让竞选的各特性团队做一番较量，最后选择让受益程度最大的特性团队来承接；如果在任务认领结束的时候，还剩下一些 Backlog 条目无人问津，也可以根据情况来委托某个特性团队来承接。

<sup>②</sup> 目标对齐是管理工作的重要基础，是在项目执行中的特定时间，针对各特性团队计划结果进行评审，考察在当前阶段各特性团队目标与项目目标的一致性。这项活动的目的及价值是，拉通各特性团队计划结果的大链条，将计划结果对齐，并在这个过程中，通过各特性团队代表之间的相互提问、确认，进一步发现和识别各特性团队之间的任务依赖，以及潜在的问题、风险，以便于及时调整对完成计划可能性的预期和行动。

事，以及走向敏捷（项目管理）之路等四部分内容。

并非所有追求快的做法都叫敏捷，因为判断是否敏捷不能简单地以执行速度来衡量，更重要的判断标准是，参照单位时间内有效价值增加量。敏捷项目管理的诞生，就决定了它的实践特性，敏捷项目管理在实践中产生和进化，倡导价值驱动，鼓励知识经验传播、共享，处处体现着尊重人和以人为本。真正敏捷起来的团队，一定是在思维方式和思想观念方面的彻底转变，更专注于归纳总结哪些方法可以解决哪些问题，以及如何在实践中做得更好，否则，也只是打着敏捷的旗号，照猫画虎、浅尝辄止。

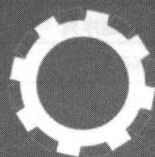
敏捷教练帮助团队做敏捷改进，首先要认识团队，主要途径是通过团队核心人员访谈、参加团队研发活动等方式来了解团队问题痛点，帮助团队澄清目标并达成共识；然后再讨论为了完成目标应该做哪些工作并各自认领。同时，在后续改进策略中将痛点驱动和价值驱动相互结合。敏捷教练关注的焦点并不是团队敏捷化程度的高低，而是团队现状是否已向好的方面逐步改善。想要让团队持续敏捷，就需要多多关注团队本身、因地制宜地持续改进。否则，团队的敏捷改进热情，在过了一段时间的兴奋期之后，可能会变淡，甚至消失。这就需要团队的 ScrumMaster 不断检视、反思团队在敏捷改进的路上走到哪里了，距离下一个目标还有多远，可以不谈敏捷，但务必力求做到敏捷。

Scrum 的三种角色划分，从本质上来讲，是一种平等的、协商的契约关系，而不是谁领导谁、谁被谁领导的上下级关系。敏捷，不等于 Scrum，切合团队的敏捷，才是有价值的敏捷。Scrum 虽然看似简单，但却知易行难，它不是按照僵化教条来给团队提供问题的答案，而是去引领、培养团队自己提出并解决问题的能力，把妨碍团队发挥其潜能的问题和浪费都尽早地暴露出来。对于很多团队来讲，在 Scrum 应用初期，这些过程的实现也许很痛苦，然而，一旦他们度过了磨合期，就会让团队从对 Scrum 本身的关注，逐步转移到如何有效解决问题上来，进而在项目管理方面取得长足进步。

成功实施敏捷转型，需要将自上而下和自下而上的变革因素相互结合。因为来自外界的改变压力，总会促使人们由于本能寻求安全感，而趋向于自我封闭或者阻抗，只有发自内心想要改变的驱动力，才可能真正让人做出改变。从这个视角来看，敏捷导入，不要去做那些改变和改造别人的事情，而是需要帮助别人认识和发现自己，并找到更好的自己。敏捷导入，需要放眼于整个组织体系，绝不只是局限于项目级别，否则走不远。同时，需要弄清团队目前所处阶段，通过各迭代的累积，朝着既定目标迈进，基于你的认识，对你的做法进行检视和调整，不改目标，改改办法，并循环这个过程。



## 第9章 不一样的项目管理实践



有效的项目管理，离不开其相关实践的有力支持。本章主要介绍从项目规划、项目执行到项目落地等三个层面的管理实践。在项目规划层面，主要通过产品 Backlog 梳理、版本规划和迭代规划等实践来展开；在项目执行层面，主要通过每日站会和总结会等实践来展开；在项目落地层面，主要通过介绍如何运用项目管理工具 JIRA 来支持承载项目规划和项目执行的相关实践落地。

## 9.1 经典会议实践

### 9.1.1 卓有成效的每日站会

每日站会，望文生义，即团队每天举行的一个站立会议，其基本组织形式是团队成员站立轮流讲述，它在互联网项目管理实践中的应用很广泛。每日站会，如同当天工作内容的索引目录，其主要目的是同步项目信息、了解项目进展，及时发现问题、风险和阻碍，并根据实际情况进行检视和调整。每日站会的要领是在会上抛出问题、记录问题，不在会上讨论产品需求方案或者技术实现细节。每日站会通常围绕以下三个核心问题来开展。

- 问题 1：在上次每日站会结束之后，（昨天）你主要做了什么？
- 问题 2：在下次每日站会开始之前，（今天）你准备要做什么？
- 问题 3：你遇到了哪些问题、困难和障碍，是否需要他人协助？

这三个问题看似简单，但要有效开好每日站会，并不是一件容易的事情。由项目经理或者团队 Master 引导团队成员回答这三个问题，可以带来的价值如表 9-1 所示。

表 9-1 每个站会三个核心问题带来的价值

问题序列	带来的价值
问题1	可以将团队成员各自负责的项目进展信息同步给大家，做到信息对称和工作透明化
问题2	可以检视项目计划与实际执行之间是否存在偏差，如果存在，就及时调整项目计划、纠偏扶正，并让大家周知
问题3	可以在第一时间充分暴露问题、风险，以便快速解决问题，并增加了援助申请者能够及时获得他人援助的可能性

每日站会，在每个（迭代）交付周期之内，每天举行一次，由团队全体成员共同参加。每日站会的输入是可视化任务板和迭代 Backlog，中间经过一系列处理过程，得到每日站会的输出是更新的 Backlog 和待办跟进事项，其总体运作流程如图 9-1 所示。其中，同步工作情况是每个团队成员把他自己尚未同步过的工作情况在每日站会上进行概要描述，除了同步基本信息以外，还得把存在的问题、风险，遇到的困难、阻碍，以及想要获取的支持等都告知其他团队成员；检视项目原计划，根据各团队成员同步的当前项目情况，一起检视当前项目是否依然可以按照原计划执行；确定项目新计划，根据各团队成员对项目原计划的检视结果而定，如果检视结果与项目原计划之间有差异，就一起来确定项目新计划，如果



没有差异，就直接忽略。

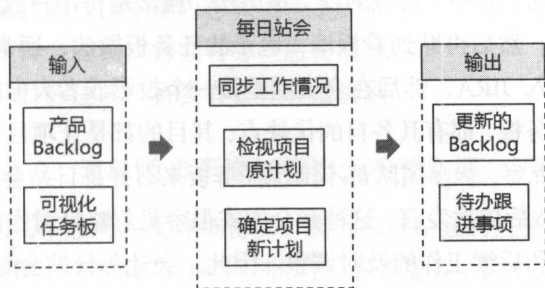


图 9-1 每日站会的总体运作流程图

每日站会，如果运作得当，就会极大地提升团队协作效率，让团队协作具有一种仪式感，并在潜移默化中推动团队成员充分发挥主人翁精神，为其目标承诺负责；如果运作不当，就会让团队感觉每日站会是可有可无的，也会让团队怀疑其价值，甚至会对每日站会抱怨连连，将其废弃不用。同样是每日站会，为什么有的团队对它情有独钟，有的团队对它怨声载道？究其原因，是由于不同团队在每日站会运作方面，存在着较大差异。笔者在多年的项目管理实践中发现，如果团队能够真正掌握每日站会的实践关键点，铭记其注意事项、规避其常见误区，那么就可以让每日站会更加卓有成效。

每日站会的实践关键点，归纳总结如下。

实践关键点 1：固定会议时间、锁定会议时长

团队在一天中的什么时候开站会最合适？这个没有定论。有些人喜欢在每天刚开始工作的时候，有些人喜欢在每天工作即将结束的时候，有些人喜欢在每天工作的中间时段。俗话说“一日之计在于晨”，召开每日站会的最佳时间是每天刚开始工作的时候。不管你是否愿意承认、接纳，在每天刚开始工作的时候召开每日站会，让当天工作的“索引目录”从头开始，比在其他任何时候召开的效果都好。对于 10 人左右的团队来讲，每日站会的开会时长必须控制在 15 分钟以内；对于 20 人以上的团队来讲，则建议将团队规模进行调整，划分为两个小团队来召开，否则，每日站会的时长超过 20 分钟，就会影响其效率。

实践关键点 2：围绕可视化任务板站立开会

为了有效同步项目信息、聚焦目标结果，团队成员应该锁定当前项目计划的完成情况来讨论，因此，在每日站会中需要让大家能够实时看到项目计划的执行

状态。可视化任务板是提供这类信息呈现的有效载体。可视化任务板可以是物理的，也可是电子的。其中，物理的任务板做法，通常是将用户故事、计划任务等先写到即时贴上，然后再贴到看板墙；电子的任务板做法，通常是将用户故事、计划任务等先录入 JIRA，然后在会议室里接一个投影或者大电视。不论是物理的还是电子的任务板，都有其各自的优缺点，其目的都是让项目中的重要信息可视化。根据笔者观察，很多团队都不围绕任务板来召开每日站会，而是让大家先围成一个圆圈，然后依次发言，这种开会方式很容易忽略针对当前项目计划完成情况的全面检视和后续工作的及时调整。因此，会让每日站会的效果大打折扣，进而难以达成目标结果。

### 实践关键点 3：及时记录需要跟进的事项

每日站会，主要是在会上抛出问题、暴露问题，但不在会上直接解决问题。棘手问题的解决，都放在会议结束之后。为了防止待跟进事项的遗漏，需要及时记录并指定人员来跟踪其落实情况，最好选派一名记录人员来记录这些内容。需要记录的内容主要包括但不限于：团队成员在项目执行中遇到的问题、困难和阻碍，需要获取哪些帮助，需要澄清哪些实现方案等。

### 实践关键点 4：不是向特定人物汇报工作，而是暴露隐藏的障碍

在召开每日站会的过程中，很多团队成员在同步项目信息的时候，眼睛目光总是时不时地看着来参会的领导，并围成半圆形对着领导来发言，而不是聚焦在任务板上。这种情形并不少见，这样的每日站会，自然而然沦落为每日汇报会，失去了本身的意义。事实上，每日站会不是向特定人物汇报工作，而是在平等互助的氛围中，团队成员自己为自己召开的会议，通过每日站会来向你的同伴们同步你的工作进展，分享你的后续工作计划，不要心存顾虑地不敢讲出项目真实情况，以及你遇到的问题、困难和阻碍。同时，项目经理或者团队 Master 也要在会上能够及时发现不利于团队目标达成的信号，这些信号主要包括但不限于：开会时间拖拉、跑题、不敢暴露问题，以及信息同步模糊等。

### 实践关键点 5：明确会议运作规则

如果想要富有成效地召开每日站会，那么，项目经理或者团队 Master 必须明确会议运作规则。这些运作规则举例如下：

- 每日站会的开会时间，固定在什么时候；
- 每日站会的开会地点，固定在什么地方；

- 每日站会的参与人员，圈定在哪些范围；
- 确定什么样的会议主题内容和过程基调；
- 如果有人开会迟到，将会有哪些惩罚措施；
- 如果团队目标达成，将会有哪些奖励机制。

#### 实践关键点 6：信息同步要详细得当，不要跑题、不要深入讨论细节

各团队成员的信息同步要详细得当，围绕每日站会的三个核心问题来展开，不要在会议上占用大家时间来讨论问题细节。也就是说，每个人只要言简意赅地将自己的工作进展、后续计划、遇到的阻碍和需要的帮助说清楚即可。这里就得对那些偏离会议主题而又深入讨论自己所面临的问题的人，进行某种程度的约束，提醒他专注于同步信息，在这个会议上暴露问题，但不要在这个会议上讨论解决方案，使其立即回到会议正轨，等到会议结束之后再深入讨论他所面临的问题，进而避免跑题。同时，团队成员的信息同步一定不要太模糊，否则就等于没说，譬如“我昨天做了一些代码编写，今天计划做更多的代码编写，目前还没有遇到什么障碍。”这样的表述，虽然在形式上回答了三个核心问题，但在事实上却没有给团队成员提供有价值的信息来体现正在进行的工作。

#### 实践关键点 7：要有会议主持人和记录人，要站着，不要坐着

每日站会需要分别指派会议主持人和记录人，以便确保会议效率和效果。会议主持人和记录人既可以是团队中特定的某个人，也可以由团队成员分别轮流担任。譬如，第一周由张三来担任会议主持人，主要确保每日站会的高效运行，由李四来担任会议记录人，主要记录团队成员同步的重点信息、暴露出来的问题风险、遇到的困难阻碍及其所需要的援助等，第二周再分别由其他成员轮流担任会议主持人和记录人。每日站会必须要站着、不要坐着，其目的是让团队成员更加认真专注地投入会议，缩短会议时间，有效消除坐着开会中经常出现的低头玩手机、在记事本上涂鸦、思想开小差等不良行为。

#### 实践关键点 8：巧用说话令牌，保持不被他人打断

有时候，一些项目领导也来参加团队的每日站会，并时常在会议上提出超出会议主题的话题，譬如，询问某件事的进展情况，进而引发深入讨论；有时候，团队中某些特别能说的“话霸”，总是情不自禁地插话。这些情况都将导致每日站会内容蔓延、时间拉长，破坏团队自组织氛围。处理办法是，使用说话令牌，先给第一个说话的人发一个令牌，等他说完之后，再传递给下一个人，说话令牌可以用一个毛绒玩具或者其他物品来表示。约定，只有当你手中持有说话令牌的

时候，才能讲话；当你手中没有说话令牌的时候，不能讲话。如果有人会议上未按照次序发言或者随意打断，那么，正在讲话的人就要挥舞说话令牌示意，表示我现在正在发言，请保持安静，进而礼貌地中断那些插话者。

### 实践关键点 9：关注不同的项目管理应用模式特点

笔者在本书第 8.4 节概要介绍了不同的项目管理应用模式。模式 A 和模式 B 在其每日站会的关注要点方面有很多相同点，譬如，实践关键点 1~8。同时，也有些不同点，模式 A 有固定迭代周期和版本发布节奏，是基于团队的工作方式，以人为中心，紧密围绕“三个核心问题”来检视当前迭代工作，并进行适当调整。模式 B 没有固定迭代周期，走流式的可视化看板，是基于价值流的工作方式，以可视化任务板为中心，检视可视化任务板上的工作流动，从右向左遍历可视化任务板，聚焦完成的工作，关注闲置工作，而非闲置人员，即关注流动的效率胜过资源的效率。

每日站会的实践成功秘诀，总结如下：

- 每日站会应该有明确的会议主持人和记录人，开会时要站着，不要坐着；
- 团队成员的信息同步内容，要详略得当，不要跑题，不要深入讨论细节；
- 信息同步不是向特定人物汇报，而是更早更多地暴露隐藏的障碍、风险；
- 全体成员围绕可视化任务板站立开会，共同检视各阶段目标达成情况；
- 及时记录本次会议的待跟踪事项，并检视上次会议遗留跟踪事项的状态；
- 据最新工作进展及各阶段目标达成情况，对后续工作计划进行适当调整；
- 固定会议时间，锁定时长，营造会议仪式感，确保会议节奏感和舒适感；
- 明确会议运作规则，严格遵守会议时间盒，不要超时，控制在 15 分钟以内；
- 结合不同项目管理模式特点，各种方法、流程和规则，需要灵活运用；
- 每日站会的内容和形式不是一成不变的，需要在实践中不断完善发展。

## 9.1.2 温故而知新的总结会

孔子曰：“温故而知新，可以为师矣。”在项目管理实践中，对过往的项目进行及时有效的总结、回顾，是提升项目团队综合能力的重要途径之一。总结会是一种重要的项目管理活动，在每个迭代结束或者某重点项目结束的时候，团队通过回顾、检视整个执行过程，来确定后续改进目标、方向及措施，其价值是帮助团队持续改进、持续提升。如果团队对总结会的价值认知不足，感觉总结会是可有可无的，那么，最容易被团队废弃的项目管理活动一定是总结会。团队一旦由于种种原因废弃了总结会，就可能带来不良后果、引发严重问题，譬如，原本在

那时那刻就可以轻易解决的小问题，由于没有得到及时妥善的处理，进而演变成大问题，最终给项目和团队造成不利影响。

想要持续高效地召开总结会，并不是一件容易的事情，既需要太多的勇气，又需要具备两个前置条件：第一，目标管理，总结会是针对执行过程做的回顾，针对目标结果做的检视，是通过持续改进来提升目标结果的达成率，否则，其效果就会事倍功半；第二，数据分析，用数据说话，通过各种度量数据来定量分析团队工作情况，弄清团队目前所处的位置与期望目标之间的差距。总结会是团队持续改进的重要驱动因素，是团队成员自我持续提升的有效途径之一。如果团队召开总结会的方式、方法不当，就容易把总结会开成吐槽会、宣泄会，而开成了这样的总结会，就等于浪费大家的时间。

按照一定的逻辑次序，总结会的输入是项目目标（或者迭代目标）和阶段数据，中间经过一系列处理过程，得到总结会的输出是改进目标和行动计划。其总体运作流程如图 9-2 所示。其中，总结会的一系列处理过程实际上就是总结会的五个核心步骤，其内容概要描述如下。

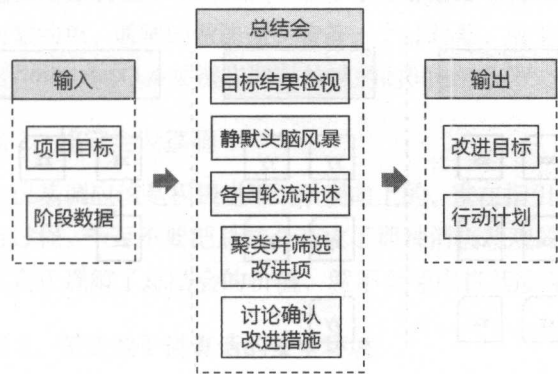


图 9-2 总结会的总体运作流程图

Step1，目标结果检视

这个步骤的持续时间大约是 5 分钟。由会议主持人（通常是项目经理或者团队 Master）根据项目立项或者迭代之初制定的预期目标，参照项目（迭代）结束之后的实际完成情况，来进行总结和回顾。这个环节需要用数据说话，通过检视目标结果完成情况来发现和暴露问题。通常由会议主持人负责陈述，并在会议前期做好数据收集和整理工作，然后在会议上进行数据展示和数据分析。其中，数据展示主要包括折线图、饼状图、曲线图和雷达图等；数据分析主要包括本次项目（迭代）各度量数据情况，以及本次数据内容与团队自己过往的数据内容进行



横向的、纵向的对比分析。另外，团队在上一次总结会结束之后，确认的改进项、行动方案及其落实情况，也要进行回顾。

Step2，静默头脑风暴

这个步骤的持续时间大约是 5 分钟。静默头脑风暴<sup>①</sup>在总结会中的普遍做法是，每个团队成员各自取三种颜色的即时贴，分别写上自己认为在本轮项目或者迭代周期中，做得好的地方、做得不够好的地方，以及期望改进或者提升的地方，即 Well、Less Well 和 Expectation。

Step3，各自轮流讲述

这个步骤的持续时间取决于团队的人数，每个人轮流发言两分钟。如果某团队有 10 个人，那么这个步骤的持续时间就是 20 分钟。由会议主持人引领团队成员，将各自写有 Well、Less Well 和 Expectation 内容的即时贴，分别贴在看板墙的指定区域，其形式举例如图 9-3 所示。同时，每个人都得向其他人详细描述自己在即时贴上记录的观点，在每个人发言的时候都需要遵守既定的时间盒，其他人也不要随意打断和评判。

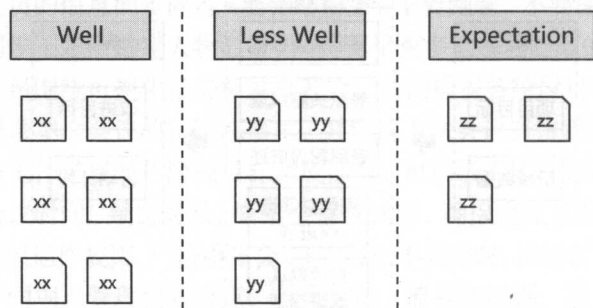


图 9-3 总结会中 Well、Less Well 和 Expectation 形式举例

Step4，聚类并筛选改进项

这个步骤的持续时间大约是 5 分钟。当每个人轮流讲述完自己在即时贴上写的内容之后，会议主持人指引大家对看板墙上的所有即时贴的内容进行聚类，也

<sup>①</sup> 是头脑风暴的一种形式，常规做法是，每一轮每个人用 3 分钟的时间，在纸片上写下问题的解决方案，这一轮结束之后，每个人将自己写下的方案展示在一个公共区域，然后大家针对方案内容进行讨论、碰撞。进行的轮次参照大家讨论的结果来决定。静默头脑风暴最大的好处是，可以更好地挖掘每个人的真实想法，不被其他人的想法所禁锢和干扰，进而有效地避免一些意见领袖（话霸）带着大家集体跑偏。



就是把在即时贴上写有相同或者相近内容的条目进行聚合、归类，非常类似数学运算中的“合并同类项”。这样就可以在 Well、Less Well 和 Expectation 方面分别得到一个列表，大家一起来分析、讨论各列表中的内容，每个人选取他认为团队最需要改进的三个地方，经大家投票之后，得到投票数排在前三名的期待改进之处，并落实后续行动方案。需要注意的是，团队每次确定的改进项数量不宜过多，每次最多不超过三个，通常是一个。

#### Step5，讨论确认改进措施

这个步骤的持续时间大约是 20 分钟。针对在上一步中确认的改进项进行集中讨论，并制订改进目标、落实责任人和行动方案。

以上介绍了总结会实践的五个关键步骤。在总结会实践中，除此之外，想要高效运作总结会，还需要掌握一些实践关键点，归纳总结如下。

#### 实践关键点 1，遵守会议时间盒

对于执行周期是一个月以内的项目，或者迭代周期是两周左右的迭代来讲，总结会的时间盒长度控制在 1 小时以内，最多不要超过 2 小时。需要特别注意每个步骤中的时间盒约束，通常的做法是，准备一个计时器，用于对总结会的每个关键步骤进行倒计时，遵守各关键步骤中约定的时间长度。

#### 实践关键点 2，恪守会议基调

总结会的会议基调应该是积极进取、乐观向上的，重在指引团队成员反思项目或者迭代执行过程。千万不要把总结会开成了那种消极悲观的吐槽会，甚至批判会。一旦大家真正理解了总结会的价值，就不会考虑将其废弃。

#### 实践关键点 3，营造敢于讲真话的安全环境

总结会主要是用来反思项目或者迭代过程的，原则上要求团队全员都来参加。然而，很多人会认为，如果团队领导也来参加总结会，就可能会让团队成员缺乏讲真话的安全环境，进而无法坦诚地说出团队的问题、痛点，甚至会人云亦云。因此，在总结会实践中，为了给团队成员营造敢于讲真话的安全环境，建议团队领导不要来参加总结会，只要团队成员来参加即可。另外，团队之外的干系人，必须在受邀之后才能来参加，否则，就可能会让团队成员因为有外部人员在场而不愿意吐露真实问题，这样的总结会效果肯定不佳。

#### 实践关键点 4，有需要的时候就召开

总结会，不只是局限于某个项目或者迭代结束的时候，实际上，当完成某个

重要里程碑，或者解决了某些棘手问题的时候，团队都可以召开总结会。因为，总结会的核心价值是让高速运转的团队暂时先停下来，检视当前状况，然后再进行适当调整，查漏补缺、避短扬长，让团队走得更远。

#### 实践关键点 5，关注价值结果的数据分析

总结会中的数据分析，重点是关注结果数据，而不是过程数据。具体做法，应该选择与本次总结主题联系紧密的数据，并重点呈现，对于那些只能够反映执行情况的过程数据，没有必要全部展示，只需要一带而过。在结果数据的选择上，可以通过多视角的对比分析来让数据反映出更深层次的问题。譬如用户故事在本阶段的计划完成情况、Bug 产生和解决情况等。

总结会的实践成功秘诀，总结如下：

- 总结会重点是检视项目或者迭代过程，倡导持续优化过程，切莫僵化；
- 数据分析结果，可以依靠但不要依赖，更不要直接利用数据做绩效考核；
- 倡导合理利用数据，将它们作为驱动团队和个人持续提升、进步的手段；
- 会中暴露的问题、痛点，需要分析彻底，挖掘其背后隐藏的深层次原因；
- 团队决定准备改进什么，形成明确的改进项，并指定跟进人和完成时间；
- 确定的改进项数量，投票选取重要紧急的、影响大的前三个，不要贪多；
- 改进方案做到易操作、可落地，并在改进中检视是否按照原计划在执行；
- 总结会不必拘泥于项目或者迭代结束之后，可在任何有需要的时候召开；
- 总结会的过程，既要营造敢于讲真话的安全环境，也要遵守会议时间盒；
- 会议基调要积极进取、乐观向上，会议氛围要轻松舒适、安全开放。

### 9.1.3 经典会议实践案例

本节主要结合真实的项目管理实践案例，来介绍每日站会、总结会在项目管理实践中的综合应用。

#### 【案例 40】多图上传和多图 Feed 展示项目的每日站会

##### 【案例背景】

知名互联网公司 A 旗下的社交媒体平台产品，以下简称 WB，用户发布博文的时候，最初只可以发布一张图片。为了满足用户可以同时发布多张图片的需求，A 公司启动了多图上传和多图 Feed 展示项目，以下简称“多图”项目。它的产品定位是社交媒体，而不是社交网络；它的产品目标是为用户提供多图上传和多

图 Feed 展示功能,推动 WB 产品图片系统的底层基础设施建设。“多图”项目范围覆盖面广、涉及人员多,除了 PC 端、手机客户端和 WAP 端以外,还有开放平台、监控后台、微直播、微话题、热门话题、搜索页和广场页等,这些平台、终端和页面,都需要兼容多图上传和多图 Feed 展示。

### 【多图项目每日站会】

“多图”项目那年 8 月初启动,中途因故停滞。9 月初,项目恢复启动并重新梳理产品需求和 UE 设计。10 月 12 日,交付最终产品需求方案和 UE 方案。11 月 3 日,项目成功上线。从这些时间点来看,“多图”项目前半部分产品需求和 UE 设计,耗费了大量时间,这就给项目后半部分的 UI 设计、开发和测试带来了很大压力,导致项目中后期大部分团队成员还处于“放羊”状态,缺乏目标感。直到 10 月中旬的某一天,A 公司副总裁问起了“多图”项目,才发现各级经理对项目状态信息及相关进展情况也知之甚少,于是愤怒责令 W 事业部的各职能部门经理,必须要求“多图”项目在 11 月初上线。

笔者当时临危受命,担任“多图”项目负责人。为了能够确保项目总体目标顺利达成,选择从两个方面入手来实施:第一,澄清问题,组织协调各职能部门经理与核心团队,一起同步了目前的项目状况,梳理了项目中所有未完成的需求和任务,并将其记录到 JIRA,做成电子看板,把后续需要完成的工作都透视出来;第二,解决问题,引入每日站会实践,每天与项目各干系人同步项目状态信息、问题和风险,推动项目有序前进。

“多图”项目每日站会,从那年 10 月 12 日一直持续到 11 月 2 日,在每个工作日上午 10 点召开,并参照在上文中介绍的实践关键点 1~8 来执行。本案例选取两个典型的每日站会信息同步及其跟踪事项的处理记录,与读者交流分享。在“多图”项目每日站会的运作流程方面,核心步骤如下。

Step1,由项目经理或者团队 Master 来引领大家回顾项目总体目标,包括进度目标、质量目标和范围目标等。

Step2,在可视化任务板上,更新项目关键环节状态,每个人围绕每日站会的三个核心问题来展开,检视自己昨天的目标、同步昨天已完成的主要工作成果、今天计划要做的事情,并说明是否存在问题、风险和阻碍,是否需要援助。

Step3,当天轮值的会议记录人,把团队成员在会议上同步的重点信息,以及抛出并澄清的问题、风险和阻碍都记录下来,整理到知识管理工具 Confluence 上,形成待办事项列表,并将该页面链接发送给项目各方干系人。

【10月25日，每日站会信息同步及其跟踪事项的处理记录】

1. 今天会议共识

项目整体进度正常，各项工作按原计划有序推进。

2. 团队成员信息同步及检视

“多图”项目团队成员信息同步及检视情况，以及WB各平台、终端接口人<sup>①</sup>所对应的“昨日主要进展情况”和“今天主要目标计划”分别来展开，其具体内容举例如表9-2所示。

表 9-2 “多图”项目团队成员信息同步及检视情况举例

平台、终端接口人	昨日主要进展情况	今天主要目标计划
Web端：张三	<p>(1) 讨论、评估并制订了针对其他WB平台工具的兼容性处理规则，以及简版开发、测试计划；</p> <p>(2) 完成了后端全部数据操作接口的开发，并提供给开放平台调用；</p> <p>(3) 进行Web端的服务端部分页面的嵌套；</p> <p>(4) 完成多图上传窗体事件、图片定位和图片拖拽功能的开发；</p> <p>(5) 确定了多图Feed展示的技术实现方案：由前端来拼图，渲染时由服务端提供数据</p>	<p>(1) 优化图片拖拽功能的前端实现，准备采用其他方案替代目前的插件JQuery UI；</p> <p>(2) 计划完成前端JS实现方面所需要的全部Flash接口开发，以及Flash插件设计；</p> <p>(3) 计划完成后端全部数据访问更新接口的开发，明天提供给开放平台的技术人员使用</p>
WAP端：李四	<p>(1) WAP版的UE微调之后，输出了最终版，尽量保证开发时间周期不变，不影响之前的计划；</p> <p>(2) t1（彩版）、t2（简版）和t5（触屏版）昨天已完成全部接口的开发，明天开始做JS开发；</p> <p>(3) 根据最新UE，微调了之前的项目计划，即10月28日下班前完成开发，并交付给WAP测试；11月1日完成全部测试，进入待上线状态，后续和“多图”一起上线；</p> <p>(4) WAP其他开发事宜有序进行</p>	<p>(1) 进行t5（触屏版）的前端JS开发，预计后天可以全部完成开发，达到可测的状态；</p> <p>(2) 与产品经理确认，在WAP版中只提供多图的展示；</p> <p>(3) 开始WAP页面制作，及其嵌套工作的准备</p>

<sup>①</sup> 由于“多图”项目涉及多个平台、终端，并且团队成员众多，所以在这里选择产品业务（职能）维度的接口人，作为其所在产品业务（职能）子团队的代表，来向整个“多图”项目团队同步信息、反馈问题。对于10人以下的团队，不必这么划分。

续表

平台、终端接口人	昨日主要进展情况	今天主要目标计划
客户端: 王五	(1) 客户端多图UI设计, 已完成总量的80%; (2) 完成客户端的前端、服务端的技术概要设计评审, 并开始进行部分代码的编写	(1) 继续进行客户端多图UI设计, 部分UI设计稿提交给制作; (2) 进行客户端的前端、服务端的相关技术接口的开发
监控后台: 赵六	(1) 已与WB运营负责人和监控部门的监控审核负责人共同确认了在监控需求中关于删除图片的规则, 依然按照WB这边制定的删除规则执行; (2) 监控部门已整理完成了多图监控的部分需求细则, 明天提供给WB监控技术组; (3) 进行了多图监控后台的部分开发准备工作	(1) 监控部门在今天下班前, 交付多图监控后台产品需求文档的最终版; (2) 监控后台的开发, 今天正式开始启动, 预计完成全部开发大约需要三天的工作量
开放平台: 孙七	(1) 已与产品经理明确: 当从WB发布多图之后, 在第三方开放平台展示的时候, 能够做到正常读图, 多图上线之后, 提供API给第三方开发者, 让他们在第三方平台发布的多图也可以在WB上展示; (2) 制订完成多图在开放平台的开发计划, 依赖于“取多图的接口”	(1) 与WB服务端技术组确认“取多图的接口”的开发规则; (2) 进行开放平台开发的相关准备工作
搜索: 钱九	(1) 制订完成多图在搜索页面展示的开发规则, 即渲染接口不变, 继续沿用以前的, 与首页保持一致, 但需要加上多图的样式和多图的JS	(1) 进行搜索页面中多图渲染的开发

### 3. 项目主要问题、风险记录

(1) 针对 WB 各平台、终端工具兼容性的处理, 在页面样式上的工作量较大, 在剩余这么短的时间内, 前端工程师感到很吃紧, 与此相关的需求实现可能会有延期的风险。

(2) 在 WB 首页中同样需要注意多图的预加载策略, 图片多了, 更需要给用户快速高效的体验。如果等用户点击之后再一张张地加载就不好了, 需要保证至少展开后的第一屏是立即可见的, 否则, 一旦做成展开再加载就会让人着急, 也会让人完全失去看 WB 多图的那种爽的感觉。

#### 4. 昨日待办事项及其处理结果

**昨日待办事项：**需要与产品经理确认，对于那些带有多图的博文，在“微直播”、“微话题”和“预体验页”等这些偏重于媒体运营类产品中的兼容性展示，在“多图”项目上线之前，是否还需要考虑开发实现？

**今天处理结果：**需要考虑。目前的微××工具和以前用的嵌入频道的 iframe 热议模块需要做兼容性处理。最差的效果是，全部采用兼容模式处理，直接显示系统拼出来的图，当用户发布博文的时候，不提供多图功能。比较好的处理是，微××工具能够和首页 Timeline 保持一致，而且只是发布多图。这个还需要前端技术负责人来进行评估，看看能够实现到什么程度。

### 【案例 41】多图上传和多图 Feed 展示项目的总结会

在本案例中提到的“多图”项目及其相关情况可以参考案例 9-1。“多图”项目总结会也是按照在前文中介绍的总结会“五个关键步骤”来展开的。本案例不再详细介绍其具体执行过程，通过结合“多图”项目输入、输出示例，来回溯当时的项目过程。在总结会上，营造安全的、舒适的环境很重要，除了不允许各部门领导直接参加总结会以外，最好能够在会场给大家提供一些零食、饮料，让大家感受到一种轻松愉悦的氛围。

需要重点总结、回顾的内容，举例如下：

- (1) 项目目标期望的实现情况，及其实际结果；
- (2) 项目计划执行与完成情况，包括产品质量、过程规范性等；
- (3) 项目中的 Well、Less Well 和 Expectation；
- (4) 要感谢、表扬的团队成员，可以发一封感谢信给全部干系人。

#### 【目标结果检视】

项目经理或者团队 Master，从项目全局的视角，以 PPT 的形式概要描述项目的目标期望、实施历程和心得体会等，并进行相关维度的数据分析。

##### 1. 回顾“多图”项目目标

- (1) 为用户提供多张图片的普通上传和 Feed 展示；
- (2) 有效地推动 WB 图片系统的底层基础设施建设。



## 2. 检视“多图”项目结果

- (1) 出色实现产品需求方案，并在主路径上持续优化；
- (2) 对多种浏览器、多种平台终端，做到了全面兼容；
- (3) 在图片底层基础设施建设方面，做到了有力推进；
- (4) 营造了鼓励用户“发文字、带图片”的生态环境；
- (5) 在图片产品运营模式上，带来了新的启动和思考。

在产品数据分析方面，需要在项目上线两周之后，有了一定的数据积累，再进行相关数据采集。在项目结果数据分析方面，重点结合之前制定的度量指标来输出，譬如用户故事的计划完成率、人均工作效率的变化等，在本案例中，不再展开介绍。关于这部分内容，有兴趣的读者可以参考第9.3.2节。

### 【Well、Less Well 和 Expectation】

结合在前文中介绍的“静默头脑风暴”、“各自轮流讲述”和“聚类并筛选改进项”等总结会的关键步骤，有效地输出“多图”项目中的 Well、Less Well 和 Expectation，举例如下。

#### 1. Well

- (1) 团队成员认真负责，在项目执行中诚挚沟通、亲密协作；
- (2) 以出色的业务能力，积极拥抱各种变化、迎接各种挑战；
- (3) 能够综合运用各种敏捷方法和策略，有力推动项目前进；
- (4) 用户故事拆分合理，通过技术预研提前解决技术难点；
- (5) 项目开发计划预留风险时间估算较准，执行过程顺利。

#### 2. Less Well

- (1) 团队成员对需求和交互方案的认知及理解，存在着差异；
- (2) 信息同步延误，需求变更之后，未能及时通知测试人员；
- (3) 项目开发、测试环境搭建问题，导致提交代码经常失效；
- (4) 项目开发代码审查工作不到位，导致部分代码质量不高。

#### 3. Expectation

- (1) 期望团队成员对需求和交互方案的认知及理解达成一致；

- (2) 在每日站会的过程中，期望加强对项目总体状况的关注；
- (3) 改善开发、测试环境，减少环境维护工作量和等待时间。

【讨论确认改进措施】

根据上述由团队成员投票选出来的 Expectation 条目，来讨论其改进措施。改进项数量，通常每次只改进并落地一个。譬如，以“期望团队成员对需求和交互方案的认知及理解达成一致”为例，具体来讲，也就是说，对于需求方案和 UE 方案的输出、把关，需要进一步加强，因为每当在召开 UE 讲解会的时候，项目组的一线团队成员，总是会提出很多在产品需求层面上的质疑，这就导致在 UE 讲解会上还要返回去讨论需求方案。团队讨论确认改进措施的结论是，每当进行需求方案、UE 方案评审的时候，希望项目的核心干系人、各职能经理都能够抽时间来参加。以此来有效避免在需求层面已通过评审的方案，当经过技术评估之后，却又反馈说该功能无法实现，进而导致在技术实现阶段又重新讨论需求方案、UE 方案的情形频繁出现。

【致谢举例】

本着“大奖小罚”的激励原则，在项目执行过程中，对于某些工作表现特别出色的团队成员，可以在总结会上对他们进行表扬、奖励和致谢。“多图”项目优秀团队成员的表扬、奖励和致谢具体内容举例如表 9-3 所示。

表 9-3 “多图”项目优秀团队成员的致谢举例

奖励名单	奖励理由
张三	负责“多图”的UE设计，不仅UE设计方案出色，而且还努力推动开发人员完成UE方案的技术落地，这种积极对结果负责的态度，值得大家学习
李四	负责“多图”在PC端和手机WAP端的UI设计，在UI设计上严谨规范，能够快速、准确地分析和定位出多图所需要的产品气质，并以此做出高保真的UI，即使在开发阶段，也能够坦然面对需求方案变更，及时修改UI并高效交付
王五	负责“多图”Feed展示的前端技术开发，工作认真负责，善于发现问题并追踪根源，积极帮助其他开发人员解决棘手问题
赵六	负责“多图”上传的前端技术开发，作为一名刚入职的新人，临危受命，承担了“多图”大部分的前端技术开发工作，主动优化前端技术实现方案，以便于达到更优质的用户体验，这种对技术和用户体验的极致追求，值得大家学习

续表

奖励名单	奖励理由
孙七	负责“多图”服务端的图片处理、发布，以及数据存取接口的开发。在与“多图”前端、手机客户端、手机WAP，以及监控后台的合作方面，能够及时响应、快速交付，并帮助其他开发人员一起解决棘手问题，在问题定位与解决方面，又准又快
钱九	负责“多图”在PC端的产品测试工作，对“多图”产品质量的追求一丝不苟，除了日常反馈Bug以外，还在产品设计层面上提出很多建设性的意见，积极帮助开发人员分析、定位问题

总结会之后，可以组织团队成员进行一次聚餐。在聚餐邀请邮件中，也可以借机加上致谢内容，“多图”项目团队聚餐致谢邮件，内容举例如下。



邮件主题：WB“多图”项目聚餐，诚挚邀请各位同学参加

邮件正文：

大家好：)

经过大家的共同努力，“多图”项目已于 11 月 3 日成功上线。

从 10 月 11 日最终需求方案交付，到 11 月 3 日项目上线发布，在仅仅三周多的时间里，经历了 UE 设计、UI 设计、页面制作、技术选型与开发、测试、部署等过程，同时，还全面兼容了手机 WAP 端、手机客户端、开放平台、WB 搜索、监控后台、预体验页、WB 热议、微直播、微话题，以及广场页等多个平台、终端的多图上传和 Feed 展示。

多少个不眠深夜，“多图”项目凝聚了项目组同学们大量的心血，终于使这些令人惊喜和兴奋的新功能，与广大博友见面了。借此邮件，感谢参与“多图”项目每一位同学的辛勤付出。应该感谢的兄弟姐妹们太多了，如果名单中有遗漏，还希望多多原谅。

首先感谢 Todd、静静、龙、大师、杰华、元涛等 Leader 对“多图”项目的深切关怀和悉心指导，既把控大方向，又关注小细节。不断为需求方案、交互设计方案，以及项目管理过程找出问题并提出改进建议，帮助大家查漏补缺，使得“多图”项目能够沿着正确的方向顺利前进。

感谢小 A 的交互设计工作：追求交互设计上的简单纯粹，并不厌其烦地为大家讲解交互设计方案。

感谢小 B 的视觉设计工作：同时承担多图 PC 端和手机 WAP 端的 UI 设计，在视觉设计上规范严谨，快速分析和定位 WB 多图所需要的产品气质，并以此做出高保真的 UI。

感谢小 C、小 D 的页面开发工作：在手头上并行开发其他项目的情况下，主动加班加点及时交付，为下游的开发环节赢得了时间。

感谢小 E、小 F、小 G 的前端开发工作：“多图”项目在前端开发的工作量很大，在这么短的时间内，面临如此繁重的开发任务，为了确保后续产品测试的时间不被压缩，你们任劳任怨，牺牲个人休息时间，连续两个周末加班，最终保证了项目顺利上线。

感谢小 H、小 I、小 J 的服务端开发工作：在这么短的时间内，不仅出色地完成了多图核心产品的服务端开发工作，还为多图的手机 WAP 端、手机客户端、监控后台、开放平台、微直播、微话题等平台、终端提供了所需要的接口开发服务，推动了图片系统底层基础设施建设的前进。同时，也感谢小 K 在多图气泡提示和帮助页面方面的开发工作。

感谢小 L、小 M 的 Flash 开发工作：与前端 JS 开发同学一起完成了技术选型和评估，为多图中最核心的上传功能的实现，提供了全面的技术支持。

感谢小 N 的核心产品测试工作：对多图产品质量的追求一丝不苟，并积极帮助开发同学分析、定位问题。

感谢小 O、小 P 的产品工作：在 7 月 25 日举办的第一次需求评审会上，提出了多图的初步产品形态和概念，为多图产品的后续发展奠定了基础。随后，经过一段时间的停滞，从 9 月中旬到 10 月中旬，在这一个月的时间里，产品需求方案不断被挑战、不断被否定，但依然坚持不放弃，直到将最终的需求交付。

同时，还得要感谢以小 Q、小 R 和小 S 为代表的十多位同学，在“多图”手机 WAP 端的产品设计、开发和测试工作；感谢小 T、小 U 在“多图”监控后台和开放平台的开发和自测工作；感谢以小 V、小 W 和小 X 为代表的八位同学，在 WB 微直播、微话题、搜索、预体验页、热议和广场页等平台、终端的“多图”兼容性处理的开发和测试工作；感谢以小 Y、小 Z 为代表的四位同学，在“多图”上线前后的上线部署工作，多次不厌其烦地为开发、测试同学搭建环境，为“多图”顺利上线，提供了重要保障。还要感谢公司无线事业部以小 AB、小 AC 为代表的五六位同学，在“多图”手机客户端的产品设计、开发和测试工作。

从“多图”项目上线之后的用户反馈来看，整体上还是非常正面、积极的。这也许就是用户对咱们做这个项目最大的肯定，也是咱们最大的欣慰。虽然，目前仍然有一些地方没有做到极致，仍然有很多问题需要解决，但我们在这个

项目中，却能够看到每一个人的努力和付出，每一个人从这个项目中得到的进步，以及大家诚挚沟通、亲密协作，共同面对困难和挑战的毅力与决心。相信大家在这个项目中都会很多收获和心得体会。

作为“多图”项目的负责人，我诚挚地邀请大家参加“多图项目聚餐”，初步时间定在明天（周五）中午 12: 00，××餐厅。

杜炎

## 9.2 项目规划实践

### 9.2.1 产品 Backlog 梳理

产品Backlog也叫产品待办事项列表，如同某产品从甲点到乙点的功能特性清单，其主要内容包括该产品想要具备的功能特性、所需完成的技术任务、所需修复的Bug，以及其他有价值的工作。产品Backlog的内容简称为产品Backlog条目，或者条目。产品Backlog展示了准备以什么样的优先次序来构建什么样的功能特性，其内容是动态变化和持续更新的。产品Backlog条目数量可以被增加或者减少，条目优先级可以被提升或者降低，这些工作最终由产品负责人来统一管理维护。产品Backlog条目优先级排序规则<sup>①</sup>，通常是参照其对用户的价值贡献和功能特性的技术风险。同时，在当前迭代结束或者下一个迭代开始的时候，需要更新产品Backlog优先级。

一个好的产品 Backlog，需要满足 DEEP 原则，该原则帮助我们判断产品 Backlog 结构是否恰当。DEEP 原则，是由四个英文单词首字母组合而成，即 Detailed Appropriately、Estimated、Emergent 和 Prioritized，它们的具体含义及应用概要描述如下。

<sup>①</sup> 通常按照“价值和风险矩阵”来分析，即把价值和风险分成四个维度，分别来做评判。首先，做“高用户价值、高技术风险”的条目；其次，做“高用户价值、低技术风险”的条目；最后，做“低用户价值、低技术风险”的条目。同时，也要避免去做“低用户价值、高技术风险”的条目。

- Detailed Appropriately (详细得当)

在接下来的迭代中,计划完成的产品 Backlog 条目,其内容必须非常详细、具体,并可以被团队成员清晰理解,这些条目通常放在产品 Backlog 列表的上部。在接下来的迭代中或者在短期之内,暂时不打算完成的产品 Backlog 条目,内容不必太详细、也不必太具体,而是要相对更粗略一些,这些条目通常放在产品 Backlog 列表的下部。

- Estimated (做过估算的)

每个产品 Backlog 条目都有大小估算,相当于完成这个条目需要投入多少工作量。在接下来的迭代中,计划完成的产品 Backlog 条目已经被团队成员充分认识和理解,对其所做估算的精准程度就相对更高、更靠谱。在接下来的迭代中或者在短期之内,暂时不打算完成的产品 Backlog 条目也许尚未被团队成员充分认识和理解,对其所做估算的精准程度就相对更低、更粗略。无论所做估算的精准程度高低,它们都是做过估算的。

- Emergent (涌现式的)

产品 Backlog 不是静止不动的,而是动态变化和持续更新的。随着团队成员对需求理解的逐步深入,产品 Backlog 条目将会被增加、移除,或者重新调整优先级。同时,它会根据不断涌入的、具有较高价值的条目信息进行调整。为了让产品 Backlog 保持平衡和优先级重新排序,当对它进行增加、移除时,必须考虑最新涌现的条目信息及其影响。

- Prioritized (排列好优先级的)

在产品 Backlog 中,越有价值的条目优先级越高,通常将它们放置在产品 Backlog 列表的上部;反之,价值越低的条目优先级越低,通常将它们放置在产品 Backlog 列表的下部。团队应该先完成优先级高的条目,以便于确保团队实现工作价值最大化。在接下来的迭代中,计划完成的产品 Backlog 条目排列出详细、具体的优先级很有必要。暂时不打算完成的产品 Backlog 条目只需要给出粗略、大致的优先级排列,不需要给出详细、具体的优先级排列。事实上,为那些在短期之内不准备完成的条目做详细、具体的优先级排列是一种浪费。

上述介绍的 DEEP 原则,主要用来检视产品 Backlog 是否符合标准和规范。为了得到符合 DEEP 原则的、优质的产品 Backlog,必须对其做梳理。产品 Backlog 梳理由产品负责人牵头和最终决策,并邀请团队全体成员共同参与。产品 Backlog 梳理过程主要包括三个活动:确定并优化产品 Backlog 条目内容,估算并记录产品 Backlog 条目大小,排列并调整产品 Backlog 条目优先级。这里的“梳理”二字有一种“去照顾”的含义,意思是说,团队需要付出一定的时间和精力去梳理、



去照顾其产品 Backlog, 以便更好更快地应对各种变化, 做好相应的计划。产品 Backlog 梳理过程所涉及的输入条件、处理方式和输出结果如图 9-4 所示。

在图 9-4 中, 需求条目、产品 Bug 和其他条目作为产品 Backlog 梳理的输入, 经过产品 Backlog 梳理过程的三个活动, 输出产品 Backlog 与可预选的迭代范围。产品 Backlog 梳理工作通常在版本规划之前完成。产品 Backlog 梳理的目的是完成在版本规划层面的用户故事化整理, 以及正式进入迭代执行之前可预选的迭代范围整理。产品 Backlog 梳理的价值是, 确保团队及时应对各种变化, 以关注业务价值为导向来开展工作; 促进团队成员之间进行有价值的讨论; 充分发挥和运用团队成员的集体智慧, 集思广益、博采众长; 有效避免信息遗漏, 让团队成员更清晰地认识和理解产品 Backlog, 减少由于信息错误传递或者不传递等, 而引发的各种信息不对称问题, 进而有效消除产品研发过程中的各种浪费。

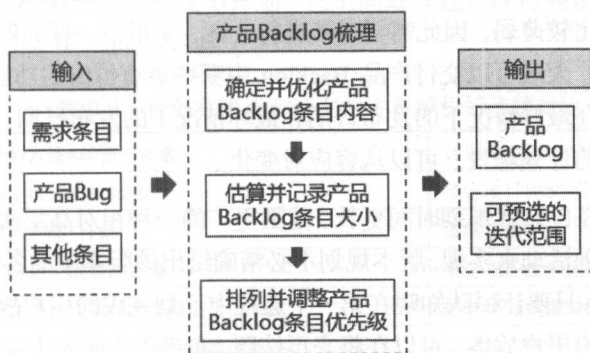


图 9-4 产品 Backlog 梳理过程示意图

产品 Backlog 梳理的实践成功秘诀总结如下：

- 史诗故事, 以及没有验收条件的产品 Backlog 条目, 决不允许进入迭代;
- 产品 Backlog 需要满足 DEEP 原则, 用户故事拆分建议团队全员都参与;
- 用户故事估算如果不是全员都参与, 就选派各职能角色固定代表来参与;
- 用户故事需要满足 INVEST 原则, 优先级排序规则参照价值和风险矩阵;
- 估算点数是对产品 Backlog 条目规模的估值, 需要团队全员达成共识;
- 可预选的产品 Backlog 条目, 在迭代开始之前, 必须进行项目任务拆分;
- 如果迭代周期是 10 个工作日, 则每个条目颗粒度在 2~5 天完成最合适;
- 如果迭代周期是 12 个工作日, 则每个条目颗粒度在 3~7 天完成最合适。

## 9.2.2 版本规划实践精粹

在项目执行的前前后后，项目经理被问得最多的问题可能就是：

- 这个项目什么时候可以完成？会跟随哪个客户端版本一起发布？
- 当客户端版本发布之后，可以给用户带来哪些出色的功能特性？
- 有个紧急需求，想要跟随这个版本一起发布，能否给安排开发？

回答类似上述问题，需要熟悉版本规划方法和实践。版本规划是对产品发布版本的中（长）期规划，通常可以分为固定日期的版本和固定范围的版本。当产品总体规划确认之后，版本规划即可开始，版本规划是在每个版本都要例行的活动，而不是一次性的。在传统的、过往的版本规划做法中，版本规划的结果作为项目启动阶段的交付物，通常采用甘特图的形式来表达，它对项目资源分配、日程安排和进度依赖等都有非常精准的要求。这种做法在关注价值、快速交付和拥抱变化等方面比较薄弱，因此需要对其进行改良，采用不一样的做法，即：预选一个特定日期，大致可以交付产品 Backlog 中哪些最有价值的功能特性（集），同时分别给出在最好情况下的发布日期和最坏情况下的发布日期，这就承诺了一种适应性更强的计划场景，可以从容应对变化。

版本规划是比迭代规划时间更长、范围更广的一种相对高层次视图，主要通过版本发布计划活动来实现。版本规划不必精确给出该版本中的各迭代需要完成哪些具体工作，只要让团队知晓在第一个迭代中计划完成的用户故事即可。对于该版本中剩下的用户故事，可以在将来再按照（最新的）优先级分配到该版本的其他迭代，否则，如果在一开始计划得过于详细具体，就容易产生误导。版本规划显示了团队计划承诺的所能完成的最具有价值的产品，本质是对价值的探索和寻求。版本规划的主要规划对象是用户故事、史诗故事，而非那些具体设计任务、开发任务或者测试任务。

版本规划的目的及价值是让项目干系人知晓在产品 Backlog 中选定的最有价值的功能特性（集），从计划到完成需要多长时间，每个用户故事优先级及其对版本发布日期的影响，以便于确定实现产品目标需要采取哪些具体步骤。也就是说，把最初的产品需求意向，通过版本计划会的活动形式，转化为在版本目标、范围、用户故事优先级、质量保证和发布日期等方面都明确的版本发布计划。在每个迭代结束的时候，都需要根据最新情况来更新版本发布计划，以便及时调整项目预期，准确反映项目真实状况。进行版本规划活动，有时候会先确定一个截止日期，再来评估在此期间可以交付多少功能特性，这就是由日期驱动的版本发布计划定义方法，以下简称计划方法 A；有时候也会从一组特定的用户故事开始，

团队成员一起估算需要花费多长时间来完成它们,这就是由功能驱动的版本发布计划定义方法,以下简称计划方法 B。版本发布计划定义方法只有应用场景之分,没有好坏之分,无论采用哪种定义方法,最终都会结合项目场景来对所采用的定义方法做评定。

通常来讲,项目可能是由日期驱动的,也可能是由功能驱动的,在某些特殊情况下,还会出现由日期驱动和功能驱动组合的应用场景。计划方法 A 和计划方法 B 在具体执行步骤上会略有差别,如表 9-4 所示。采用计划方法 A 的项目必须在指定的日期发布,具体要计划完成的功能特性(集)可以协商;采用计划方法 B 的项目必须在版本发布的时候包含指定的某一组功能特性(集),交付日期也要尽可能早。版本规划工作在项目启动的时候进行,主要讨论和确定在什么时间盒之内可以完成哪些功能特性。版本规划的输入是产品 Backlog 和产品路线图,版本规划的输出是版本发布计划,其中间处理过程既可能是计划方法 A,又可能是计划方法 B,如图 9-5 所示。

表 9-4 计划方法 A 和计划方法 B 的执行步骤对比

序号	计划方法A的执行步骤	计划方法B的执行步骤
1	确定项目成败标准	确定项目成败标准
2	团队产能 <sup>①</sup> 评估	团队产能评估
3	确定用户故事优先级	确定用户故事优先级
4	定义迭代周期长度并确定迭代次数	估算可完成用户故事的总体规模
5	估算可完成用户故事的总体规模	定义迭代周期长度并确定迭代次数
6	选择用户故事并确定最后可发布的用户故事列表	确定发布日期
7	定义版本发布计划	定义版本发布计划

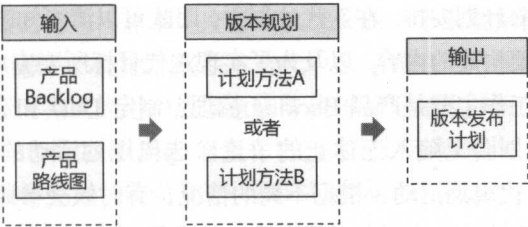


图 9-5 版本规划过程示意图

<sup>①</sup> 也可以理解为团队执行速率,就是团队在一个迭代之内能够完成的故事点数,通常选择团队在最近一段时间表现出来的执行速度作为参考。

版本规划的实践成功秘诀总结如下：

- 由日期驱动的或者由功能驱动的版本规划方法，需要注意应用场景；
- 版本规划至少应该包括产品发布目标、功能特性范围和最终发布日期；
- 团队产能评估通常选取团队最近一段时间的产能数据作为参考；
- 随着团队日趋成熟稳定，团队产能会逐步提升，版本规划也要随之调整；
- 迭代周期长度控制在 2~3 周，并在一段时间之内要保持时间盒长度恒定；
- 版本规划在每个迭代完成之后要做滚动更新，但不必重新估算用户故事；
- 版本规划不必对所有用户故事估算分配，只要确定最近 1~2 个迭代即可；
- 版本规划的第一个发布范围要尽量小，以确保在 1~2 个迭代之后可以发布。

### 9.2.3 迭代规划实践精粹

迭代规划可以视为版本规划的下一个层次。一个版本通常由一个或者多个迭代组成，每个迭代都要交付一定的价值。如果说版本规划是为你指明产品目标和方向，那么，迭代规划就是帮你将其高效实现。迭代规划通常以迭代计划会这样的活动形式来开展，它在每个迭代开始的时候进行，其关键输出是下一个迭代的迭代计划。每个迭代的输出结果，是潜在可发布的产品增量，但很多时候，并不是在每个迭代结束之后就立即对外发布，而是把多个迭代的成果合并成一个版本，然后再选择适当的时机对外发布。迭代规划相当于短期的、更详细的可供团队用于驱动迭代工作的视图，其活动过程要求团队全体成员都参与，以便更全面细致地审视本次迭代工作。

迭代规划的目的及价值是对版本规划中建立的中长期计划进行细化，帮助团队进行迭代规划，重点是如何有效开好迭代计划会，为即将开始的迭代活动进行用户故事及任务的计划安排。在迭代计划中，团队可以清晰知晓用户故事的优先级并理解它们将要构建的内容，以及为了实现迭代目标所要完成的事情。迭代计划会的前期准备工作主要是产品 Backlog 梳理、制定 DoD 和迭代执行规范，避免大家在迭代计划会上陷入无休止的争论。迭代规划活动的主要输出是迭代 Backlog。进行迭代规划活动，根据不同的情况，有时候会参照团队最近一个迭代的执行速率，或者团队的历史平均速率来确定目标速率范围。如果团队没有历史平均数据，也可以先执行一个迭代来获得速率数据，这就是由速率驱动的迭代计划定义方法，以下简称计划方法 C；有时候也会让团队把用户故事逐个添加到本次迭代中，直到他们无法承诺完成更多的用户故事，这就是由承诺驱动的迭代计划定义方法，以下简称计划方法 D。

通常来讲，迭代可能是由速率驱动的，也可能是由承诺驱动的。不论采用计划方法 C，还是计划方法 D，其主要目的都是想在选择用户故事的时候，不超出团队在本次迭代的目标速率范围，也就是要做出一个合理的、有效的迭代计划。计划方法 C 和计划方法 D 在具体执行步骤上略有差别，如表 9-5 所示。迭代规划的输入是产品 Backlog、版本发布计划和迭代执行规范。迭代规划的输出是迭代 Backlog。其中间处理过程既可能是计划方法 C，又可能是计划方法 D，如图 9-6 所示。

表 9-5 计划方法 C 和计划方法 D 的执行步骤对比

序号	计划方法C的执行步骤	计划方法D的执行步骤
1	确定迭代速率，定义迭代目标	定义迭代目标
2	选择迭代范围，确定条目优先级	选择迭代范围，确定条目优先级
3	迭代Backlog条目澄清，并认领	迭代Backlog条目澄清，并认领
4	选择用户故事，并拆分子任务 <sup>①</sup>	选择用户故事并逐个添加到迭代
5	对用户故事及其子任务进行估算	每次只对一个用户故事及其子任务进行拆分、估算
6	迭代计划检视、回顾	迭代计划检视、回顾

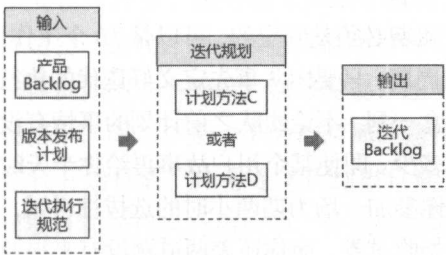


图 9-6 迭代规划过程示意图

在表 9-5 中提到的迭代速率是度量团队进度的一个重要指标，团队约定，在每个迭代结束的时候，只能把那些在本迭代中已完成的用户故事的故事点数，计入本迭代的速率。已完成的用户故事意味着代码编写完成并符合编码规范、全部测试通过并完成与之相关的 Bug 修复，符合之前约定的验收、交付标准，而不是类似于“代码编写完成，但尚未进行测试”或者“代码编写完成，但经过测试之后发现的 Bug 尚未解决”等情况。本迭代的速率一定只是统计那些在本迭代中已完成的用户故事的故事点数，并采用全有或者全无的规则来计算团队速率。

<sup>①</sup> 即 Sub-Task，可以理解为由标准任务（故事）分解的下一个层级的任务，对于子任务的估算通常以理想时间（工时）来表述。

譬如，被计入团队速率的用户故事一定是指该用户故事全部完成，而不是只完成了其中一部分。对于只完成了其中一部分（开发或者测试）的用户故事，确定团队速率的时候完全不要考虑它。

在表 9-5 中提到的两种迭代规划方法虽然包含了很多相同的步骤，但计划方法 D 不是使用目标速率来确定在本迭代中应该规划多少个故事点，而是要求团队把用户故事逐个添加到迭代中，直到他们无法再承诺完成更多的用户故事。相当于团队每次只选择一个用户故事，并确定能否在本迭代中交付该用户故事，当一个用户故事被承诺之后，再循环进行下一个用户故事的任务分解、估算及其承诺，直到团队确认在本迭代中无法再增加（承诺）新的（更多的）用户故事为止，最后输出迭代 Backlog。相对来讲，在这两种迭代规划方法中，笔者推荐使用计划方法 C，因为它易于理解、操作简便，可以清晰体现团队产能的变化，让团队通过数据度量来看到自己的进步或者退步。

迭代规划实践有三个重要的实践技巧，即：尊重时间盒、保持迭代节奏、制作迭代日历。

#### ● 尊重时间盒

一个迭代的执行周期必须是固定的，可以是 10 个工作日，也可以是 12 个工作日或者其他约定的周期。只要团队事先定义好迭代的执行周期，就必须严格遵守。只要约定的时间盒一到，不论团队之前计划的事情有没有做完，都得立刻结束，最终完成多少算多少。即使某个用户故事再给你半天时间就能完成，那也不可以延长时间。如同你参加一场为期两小时的选拔性考试，当考试结束铃声响起来的时候，监考老师开始收试卷，而你还差两道题没有来得及解答，你对监考老师说：“我还差两道题没有做完，但我都会做，请给我延长 15 分钟让我把这两道题都做吧？”你觉得监考老师会答应你的要求吗？显然不会。这里提到的考试时间两小时就可以看作一个约定的时间盒。同样，在做迭代执行的时候，必须尊重团队约定的时间盒。

保持对时间盒的尊重和关注，力求在每个时间盒之内产生交付物。迭代前期阶段的时间，也要像迭代后期阶段的时间一样被认真重视。对于为期两周的迭代来讲，当迭代开始两三天的时候，团队遇到了资源瓶颈，如果增加一名工程师，也许还有助于准时交付价值。然而，当迭代时间只剩下两三天的时候，增加一名（多名）工程师也恐怕无济于事。因为，从迭代开始的两三天，到最后只剩下两三天，在迭代周期中的某个时间节点已彻底错失新增人手带来的价值。尊重时间盒，有利于帮助团队确定最佳的工作节奏，提升迭代计划的准确程度，确保价值较高的 Backlog 条目得以落地。



● 保持迭代节奏

团队通过每日反馈，定期交付价值，逐渐建立起一种特定的迭代节奏。这种迭代节奏周期的长短并不重要，只要让团队感知到迭代节奏的存在即可。拥有一定节奏的迭代执行与没有节奏的迭代相比，能够更频繁、更快速地交付满足用户需求的产品价值。当节奏感深入团队的时候，大家就会习惯于先完成、再完美，也会按照某种频率来交付东西，虽然有些中间交付物也许不够完美，但都期望又好又快地交付。通过保持迭代节奏，实际上也是一种自我强化行为，它会不断促进团队成员之间努力兑现自己对其他人的承诺，同时也会发现自己越来越容易跟上迭代节奏，进而将节奏压力转化为一种积极的推动力，推动团队自身进行有节奏、有规律的交付。

● 制作迭代日历

迭代日历是将团队在迭代中进行的重要活动采用日历的形式展现出来。要点是，团队成员一起参与制作这个日历，并随着情况变化不断演进。譬如，某团队在某迭代的重要活动是产品需求评审、产品需求讲解、交互设计评审、视觉设计评审、前端概要设计评审、服务端（后端）概要设计评审、代码审查、测试用例评审、每日站会、迭代计划会和迭代总结会等，那么该团队在该迭代期间的迭代日历制作样例如图 9-7 所示。如果需要，还可以把每个重要活动时写在迭代日历的表格中。图 9-7 是一个为期两周的迭代，15 号和 16 号是迭代间歇日，17 号是迭代开始日期，30 号是迭代结束日期，17 号到 30 号是迭代执行周期，在迭代间歇日和迭代执行周期中，分别安排需要进行的项目管理活动。迭代日历的具体形式主要由各特性团队根据自身业务特点和情况来决定，并不是一成不变的。

星期日	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
14	15	16	17	18	19	20
	产品需求评审（2h） 产品需求讲解（1h） 迭代总结会（1h）	迭代计划会（1h） 任务拆分、估算和 JIRA录入（2h）	每日站会（15min） 交互设计评审（2h） 交互设计讲解（1h）	每日站会（15min） 视觉设计评审（1h） 服务端（后端）概要 设计评审（1h）	每日站会（15min） 前端概要设计评审 （1h）	
21	22	23	24	25	26	27
	每日站会（15min） 测试用例评审（2h）	每日站会（15min）	每日站会（15min）	每日站会（15min） 代码审查（2h）	每日站会（15min）	
28	29	30	31	1	2	3
	每日站会（15min）	每日站会（15min）				

图 9-7 某团队在某迭代的迭代日历制作样例

迭代规划的成功实践秘诀总结如下：

- 由速率驱动和由承诺驱动的迭代规划方法相比，推荐使用由速率驱动的；
- 迭代计划过程需要关注之前迭代遗留条目负载情况，以便及时检视调整；
- 迭代执行过程需要尊重时间盒、遵照迭代日历，合理安排迭代间歇活动；
- 迭代 Backlog 条目中对应子任务的拆分和估算，也要满足 DoD 标准；
- 每个子任务的拆分颗粒度要控制在 6 小时之内，以确保每天能够交付；
- 合理将史诗故事、用户故事、独立任务、Bug 和子任务应用到迭代计划；
- 若迭代 Backlog 条目在执行中发生变更，则根据最新需求优先级来筛选。

## 9.2.4 项目规划实践案例

本节主要介绍产品 Backlog 梳理、版本规划和迭代规划实践在项目规划中的综合应用。

### 【案例 42】某社交媒体平台产品客户端版本的项目规划综合实践

#### 【案例背景】

某社交媒体平台产品，以下简称 WB，在早期的客户端某版本改版过程中，需要对重点功能特性进行产品设计、用户体验优化和底层技术重构。在这个项目规划的核心过程中，也结合了一些敏捷思想方法，先后用到了产品 Backlog 梳理、版本规划和迭代规划等方面的实践。

#### 【目标期望】

通过高效的项目规划方法和过程，又好又快地实现客户端产品 Backlog 梳理之后的内容条目，进而实现既定的产品目标。

#### 【产品 Backlog 梳理核心过程】

根据原始的产品需求，可以划分成若干个史诗故事，主要包括登录、注册、发布框、首页、我的主页、最终页和消息通知等。每个史诗故事又可以拆分成若干个用户故事，在原始的产品需求中，史诗故事及其相关用户故事对应关系梳理、优先级排序如表 9-6 所示。需要说明的是，在表 9-6 中列举的用户故事只是一个对用户故事主题关键词的概要描述，并不都是经过拆分之后的、满足 INVEST 原则的、标准规范的用户故事。

表 9-6 WB 产品史诗故事及其相关用户故事梳理举例

史诗故事	用户故事主题	用户故事概要描述	优先级
登录	电子邮箱登录	使用我的电子邮箱登录WB	高
	手机号码登录	使用我的手机号码登录WB	高
	会员账号登录	使用我的会员账号登录WB	较高
	扫一扫登录	通过在WB客户端扫描二维码登录WB	中
	其他产品登录	使用其他第三方（关联）产品登录	低
	忘记密码	忘记WB登录密码、申请找回	中
	记住我	记住我的WB登录方式及密码	中
注册	个人手机注册	个人用户的手机号码注册	高
	个人邮箱注册	个人用户的邮箱注册	高
	官方手机注册	组织机构、企事业单位的手机号码注册	中
	官方邮箱注册	组织机构、企事业单位的邮箱注册	中
发布框	基本文字	基本文字不进行换行的样式发布	高
	换行文字	对文字进行换行操作的样式发布	中
	单张图片	基本文字加（带）上单张图片进行发布	高
	多张图片	基本文字加（带）上多张图片进行发布	中
	短小视频	基本文字加（带）上短小视频进行发布	低
	发起话题	按照特定话题格式来发起一个话题	中
	发布权限	发布的内容可以选择特定的范围来显示	低
首页	发布博文	通过发布框来发布一条博文	高
	转发博文	转发首页信息流中的博文	高
	评论博文	评论首页信息流中的博文	高
	点赞博文	给首页信息流中的博文点赞	中
	收藏博文	收藏首页信息流中的博文	低
	信息流优化	对首页信息流进行用户体验和性能优化	低
	内容分组	对不同的关注人群进行分组	低
	综合搜索	可以输入关键词来搜索相关博文信息	高
	找人搜索	可以输入用户WB昵称搜索用户相关信息	中
	热门推荐	通过博文热度排序算法来推荐博文	中
	未读提示	对用户尚未阅读的博文给予信息提示	低
我的主页	全部博文	在我的主页中显示我的全部博文	高
	原创博文	在我的主页中单独查看我的原创博文	中

续表

史诗故事	用户故事主题	用户故事概要描述	优先级
	图片博文	在我的主页中单独查看我的图片博文	中
	视频博文	在我的主页中单独查看我的视频博文	低
	关注总数	在我的主页中显示我关注的博主总数	高
	粉丝总数	在我的主页中显示关注我的粉丝总数	高
	博文总数	在我的主页中显示我的博文总数	高
	分页优化	对全部博文的显示可以进行分页优化	中
	最近访客	在我的主页中显示最近来看过我的访客	低
最终页	相关推荐	推荐与此内容相关的博文内容和WB账号	高
	样式优化	该页面中图文和相关推荐的样式优化	中
	热度指数	该博文在博主所有博文中的热度指数	低
消息	@我的	可以收到@我的消息提醒	高
	评论	可以收到关于我的博文的评论	高
	赞	可以收到关于我的博文的赞	高
	私信	可以发送、接收和其他博友之间的私信	高
	消息设置	可以根据要求进行消息（防骚扰）设置	中

【项目规划核心过程】

项目规划核心过程主要包括两部分：版本规划和迭代规划。在本案例中，以版本规划为主，以迭代规划为辅。经过产品 Backlog 梳理得出准备要完成的产品 Backlog 条目，这就相当于版本规划的基础物料，后续的一系列工作都要以此为依托。在版本规划和迭代规划的前前后后，需要将这些工作内容全部透视出来，在全体干系人面前公开透明。

1. 前期准备工作

- (1) 产品经理需要向团队明确版本规划的交付范围及其边界划分；
- (2) 交付范围涉及的重点、难点，要求团队成员预先识别和调研；
- (3) 技术人员认领各自的史诗故事和技术任务，并做到基本了解；
- (4) 准备好会议室、白板墙、四种颜色的即时贴、水彩笔等道具；
- (5) 指定记录人，记录在该过程中发现的问题风险、待办事项等。

## 2. 实践过程精髓

本着透明化、可视化的原则，综合由日期驱动的、功能驱动的版本规划相关做法，总结主要过程操作，在实践中可以按照以下6个步骤来执行。

### (1) 编写史诗故事，并排定其优先级。

期望目标：完成版本发布范围的初步定义。

实践操作：由产品经理将产品业务需求编写成业务史诗故事，写在绿色的即时贴上，并按照优先级高低次序从左向右地贴到白板墙上；由团队成员将技术需求编写成技术史诗故事，写到蓝色的即时贴上，也按照优先级高低次序从左向右地贴到白板墙上。如果没有技术需求就忽略，下同。

### (2) 团队讲史诗故事，并对其理解达成一致。

期望目标：让团队成员和相关干系人了解版本发布范围。

实践操作：产品经理给团队成员讲解业务史诗故事，团队的技术负责人也向产品经理和团队成员介绍技术史诗故事，在这个过程中，需要让各方对业务史诗故事和技术史诗故事的理解达成一致。

### (3) 团队拆分用户故事，并满足 INVEST 原则。

期望目标：团队将各史诗故事拆分成有效的用户故事。

实践操作：产品经理与团队成员一起将各史诗故事拆分成用户故事，并将拆分出来的用户故事分别写在黄色的即时贴上，在每个即时贴上只写一个用户故事，按照优先级高低次序从上向下地贴到白板墙上对应的史诗故事下方。其排列规则是，优先级最高的用户故事放在第一行，次高的放在第二行……依此类推。然后，产品经理向团队成员介绍优先级排列的理由，以及产品路标规划，由项目经理或者团队 Master 引领团队成员对贴在白板墙上的各用户故事进行滤重、合并、整理和归类。

### (4) 产品 Backlog 梳理和用户故事估算。

期望目标：团队完成版本发布范围中的产品 Backlog 梳理和用户故事估算。

实践操作：产品经理和团队成员一起共同排列贴在白板墙上的各史诗故事下方的用户故事的相对优先级，以各史诗故事为纵向列，优先级最高的用户故事放在第一行，次高的放在第二行……依此类推。当确定了用户故事的相对优先级之后，需要重点识别各用户故事之间的关系依赖，及早发现相关问题风险并形成待办事项，以便于后续跟踪。然后，由团队成员一起来完成用户故事估算，得出白

板墙上每个用户故事的故事点数,并使用水彩笔或者记号笔将故事点数分别记录在写有用户故事的即时贴上。在这个过程中需要运用用户故事地图的思想,结合业务价值流,初步圈定第一个版本大致的版本发布范围。

#### (5) 定义输出第一个版本的发布范围、日期。

期望目标:团队定义输出版本规划中第一个版本的发布范围、日期。

实践操作:团队结合版本规划的相关做法、团队产能情况,以及对项目上线时间的要求,来定义版本发布计划。通常来讲,如果某大中型项目需要划分三个版本来实现,那么,团队成员共同参与的第一次版本规划会议只规划出第一个版本的发布范围、日期即可,剩下的第二个版本、第三个版本等到其前一个版本即将结束或者结束之后再进行规划,这样有利于版本规划的适应性调整。另外,对于那些无须划分三个或者多个版本来实现的小型项目来讲,其版本规划可以直接采用一个版本的范围来进行。当确定了第一个版本的发布范围、日期之后,团队需要将白板墙上的用户故事重新排列,然后大家围绕着第一个版本计划要发布的用户故事讨论相互依赖关系、问题和风险,以及相关处理对策,并制订相应的行动计划,以便有效落实。如果有可能,团队也可以初步圈定第二个版本大致的版本发布范围。

#### (6) 定义输出第一个版本中的第一个迭代的发布范围、日期。

期望目标:团队定义输出第一个版本中的第一个迭代的发布范围、日期。

实践操作:团队依据之前已定义输出的第一个版本的发布范围、日期,团队迭代执行速率及相关时间要求,定义输出最近的迭代范围、日期,通常就是第一个版本中的第一个迭代的发布范围、日期。具体做法是,在第一个版本的发布范围中选取内容价值较高的产品 Backlog 条目,结合迭代规划的相关做法,定义输出第一迭代的发布范围、日期,然后再将白板墙上的第一个迭代的用户故事按照最新的开发次序重新排列。最后,依此做法,还可以初步定义出第一个版本中的第二个迭代、第三个迭代的发布范围、日期。

### 3. 实践关键精要

#### (1) 做好总结回顾

在上述6个步骤结束之后,需要项目经理引导、带领团队成员对版本规划过程进行总结回顾,除了对上述6个步骤做概要总结以外,还得让团队成员自己总结在此次版本规划活动中有哪些收获,有哪些地方可以做得更好。



## (2) 做到工作可视化

在实践操作中的第(1)步和第(3)步都提到了将各种史诗故事、用户故事写在即时贴上,并贴到白板墙上。其主要目的是想把项目中所有的事情都公开、透视出来,让大家对所做事情一目了然。大家围绕着白板墙一起参与讨论,也增强了大家的参与感。在WB产品版本规划中记录的各史诗故事和用户故事,写在即时贴上并贴到白板墙上的样式举例如图9-8所示。史诗故事和用户故事上墙,将产品Backlog透视出来,是做到工作可视化的有效途径之一。当把史诗故事和用户故事都分别写在即时贴上,再准备逐个揭开贴到白板墙上的时候,为了防止即时贴纸张的打卷而导致粘贴不牢固,必须将其按照从左到右的顺序慢慢揭开,不要按照从下到上的顺序来揭开。在图9-8中,白板墙上的绿色即时贴写的是史诗故事,黄色即时贴写的是用户故事。

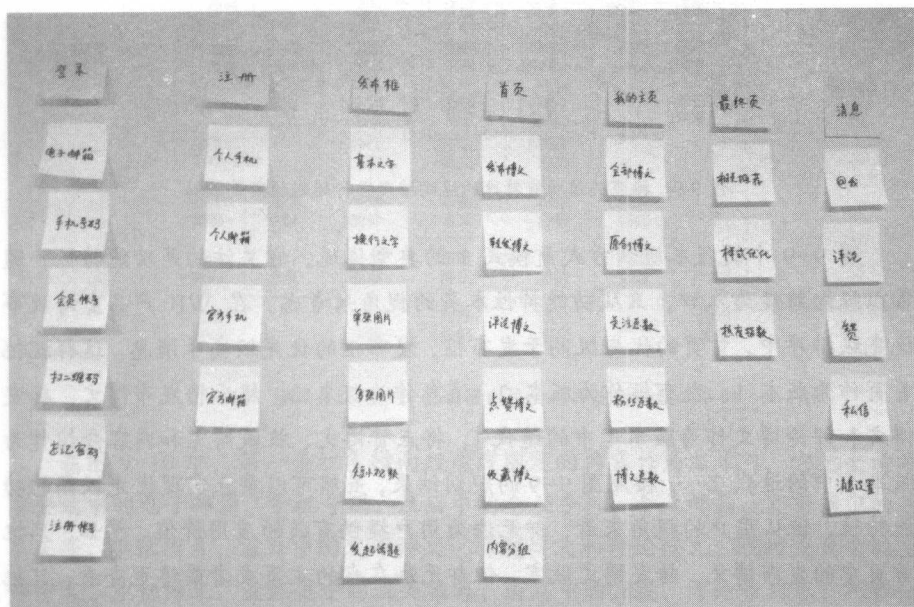


图 9-8 WB 产品版本规划中各史诗故事和用户故事在白板墙上的样式举例

## (3) 以业务价值流为牵引

在实践操作中的步骤(4)和步骤(5),主要借鉴了用户故事地图的思想,以业务价值流为牵引,作为版本规划中的价值信息流向。具体应用实践通常以两种规划模式来展开,这里重点推荐使用模式2。

模式 1，按照关注功能特性的纵向维度进行规划。

这种模式通常是将大功能模块（相当于史诗故事）按照其本身的优先级分别依次实现。也就是，在版本规划过程中，首先完成优先级最高的史诗故事 A，然后再完成优先级次高的史诗故事 B，最后完成优先级最低的史诗故事 C……同理，迭代规划也按照在其隶属的史诗故事中的优先级次序来进行设计、开发。模式 1 在 WB 产品规划中的映射如图 9-9 所示。

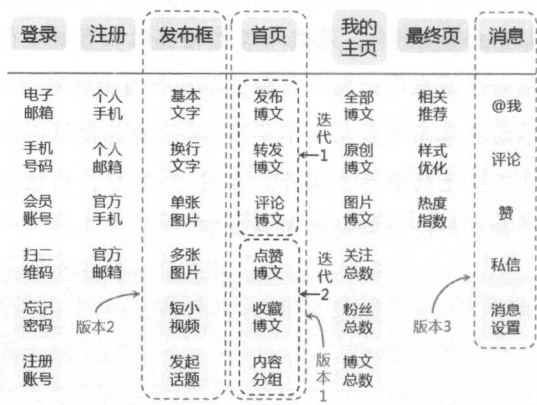


图 9-9 按照关注功能特性的纵向维度进行规划的模式举例

图 9-9 中的版本规划方式是模式 1 的典型体现，它关注的是功能特性，通常以纵向维度为入口，只从功能特性本身的视角来考虑。在 WB 产品史诗故事优先级排序中，首页的优先级高于发布框，发布框的优先级高于消息。这样就把首页作为版本 1、发布框作为版本 2、消息作为版本 3，然后将发布博文、转发博文和评论博文作为版本 1 中的迭代 1，将点赞博文、收藏博文和内容分组作为版本 1 中的迭代 2……按照图 9-9 的规划结果，虽然可以重点实现优先级高的功能特性，但从用户的视角来看，却无法为用户提供有效的应用价值。譬如，只把首页中的发布博文、转发博文做完，但却无法在我的主页或者最终页查看；只把发布框中的多张图片、短小视频做完，但却无法对它们进行评论或者点赞，只把消息中的 @我、评论做完，但却无法以此为入口查看对方的首页……类似于这些场景描述，都会让各重点功能特性之间彼此孤立，犹如散落在各处的信息孤岛，因此不推荐使用模式 1，读者只需简单了解即可。

模式 2，按照关注用户价值的横向维度进行规划。

这种模式借鉴用户故事地图的思想，以业务价值流为牵引，关注用户价值，

倡导最小化可用产品的理念,即MVP<sup>①</sup>。同时,结合版本发布计划相关定义方法,来输出体现用户价值的版本发布计划。模式2是一种简约设计思想的生动体现,它不是在每个迭代中做出产品功能的一部分,而是在每次迭代结束的时候都要交付一个可用的最小功能集合。这样的最小功能集合,首先着眼于满足最基本的用户需求,并体现相对完整的用户价值场景,以此来快速构建一个可以满足用户需要的初步的产品原型,虽然在功能特性方面暂时不完善,但至少可用。然后通过收集用户反馈、调整迭代计划,不断修正产品设计、开发和实现,最终达到完全满足用户期望且体验感受良好的产品。模式2的实践关键是,每个版本的输出都是可以让用户使用的功能特性集合,而不是那些无法让用户使用的重点功能的简单堆砌。模式2在WB产品规划中的映射如图9-10所示。

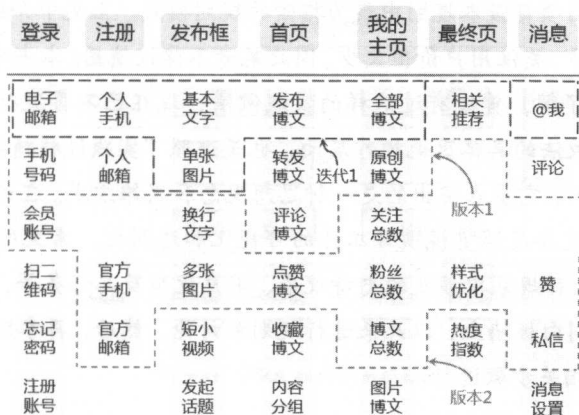


图 9-10 按照关注用户价值的横向维度进行规划的模式举例

在图9-10中,第一条红色横向短虚线圈定的内容作为版本1,它把史诗故事登录中的电子邮箱、手机号码,注册中的个人手机、个人邮箱,发布框中的基本文字、单张图片,首页中的发布博文、转发博文和评论博文,我的主页中的全部博文、原创博文,最终页中的相关推荐,消息中的@我、评论等内容,巧妙地组合在一起。这样的组合实现了一个最小化可用产品,为用户提供了相对完整的价值场景,体现了MVP的理念。同理,第二条红色横向短虚线圈定的内容作为版本2,它再把史诗故事登录中的会员账号,注册中的官方手机、官方邮箱,发

<sup>①</sup> 是 Minimum Viable Product 缩写,核心理念是,在做产品设计、开发的时候,首先以快速简明的方式做出一个简单可用的最小产品原型,然后通过用户反馈和不断迭代来完善产品细节,最终满足用户需求。

布框中的换行文字、多张图片，首页中的点赞博文，我的首页中的关注总数、粉丝总数、博文总数，最终页中的样式优化，消息中的赞、私信等内容，也组合在一起实现一个最小化可用产品。然后，再将版本 1 中的电子邮箱、个人手机、基本文字、单张图片、发布博文、全部博文和@我等内容作为版本 1 中的迭代 1，其余内容作为版本 1 中的迭代 2。最后，得到版本 1、版本 2，以及版本 1 中的迭代 1 和迭代 2 的内容范围，得到的这些产品 Backlog 条目也是 WB 客户端产品在项目规划之后的主要输出结果。

#### 4. 项目规划实践小结

WB 客户端产品在某版本改版的项目规划中，采用的是上文中介绍的模式 2，它不仅借鉴了用户故事地图的思想、MVP 理念，也参照了版本规划的各种方法，它也是在互联网项目版本规划中最为推崇的规划模式。上文中介绍的模式 1，关注需求任务太多、关注用户价值太少，因此笔者不建议使用。本书中提到模式 1，只是想让读者了解，曾经有过这样的实践做法，现在已不再流行。对于模式 2 来讲，在实践做法的具体落地操作层面，也是遵照“实践过程精髓”中提到的 6 个步骤来进行的，它重点突出的是一种思想观念和思维方式。在进行项目版本规划的时候，一定要足够重视项目工作的可视化和透明化，常见的做法就是如图 9-8 那样，将项目规划中涉及的史诗故事、用户故事及其任务等，都逐条写到即时贴上，并贴到白板墙上，以此来进行规划和讨论。然后，再参照版本规划的各种方法，按照相关步骤进行。

## 9.3 项目管理承载工具

### 9.3.1 JIRA 因你而变

JIRA 是澳大利亚 Atlassian 公司出品的一款项目管理软件，它在项目管理、敏捷研发、流程体系管理、Bug 管理和客户服务等诸多方面，尤为擅长。笔者从 2008 年 5 月开始与 JIRA 结下深厚情缘至今，历经 JIRA 的 3 系列版本、4 系列版本，一直到现在的 7 系列版本。某第三方权威咨询机构在 2016 年下半年进行的项目管理工具市场占有率问卷调查显示，市场占有率排名第一的是 JIRA，其市场占有率是 53%；排名第二的是 Excel，其市场占有率是 46%，这是 JIRA 市场占有率首次超过 Excel，占据工具使用的首位。JIRA 没有派系和立场之分，非

IT/互联网行业的非技术产品类项目也同样可用。

在JIRA<sup>①</sup>构成体系中有四个重要构成单元,分别是Project Categories、Projects、Issues和Sub-Tasks。其中,Project Categories代表项目分类,Projects代表项目(库),Issues代表提案,Sub-Tasks代表子任务。Projects下包括模块和版本,Issues下包括各种Issue类型。JIRA构成体系一共划分为四个层级,各层级包含的构成内容如图 9-11 所示。每一个构成内容都有其使用方法和步骤,因篇幅有限,本书中主要介绍它们在承载项目管理实践过程中应该特别注意的重要使用规范<sup>②</sup>。关于JIRA详细具体的操作步骤不在本书中讲述。

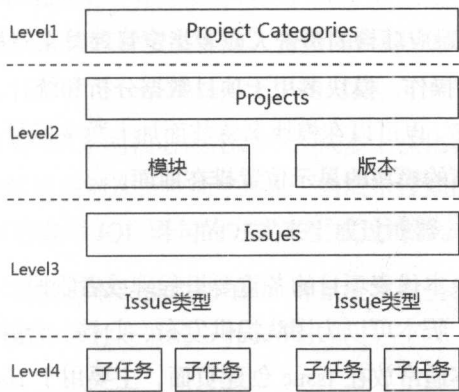


图 9-11 JIRA 构成体系示意图

• Project Categories

使用规范 1, 从公司产品线的维度来考虑, 对应公司各产品线的名称或者某专项的名称, 譬如 WB 用户产品线、运营产品线和商业产品线等。

<sup>①</sup> 工作流是 JIRA 最核心、最关键的应用, 因篇幅有限, 不在本书中讲述。对 JIRA 工作流的应用感兴趣的读者, 可以参考笔者发表在《程序员》杂志 2014 年 7 月刊上的文章《高效能团队协作的 JIRA 实践》, 该文章对 JIRA 工作流的应用进行了详细讲述。文章网页链接地址是 <http://www.csdn.net/article/2015-05-21/2824739>。

<sup>②</sup> 这里介绍的 JIRA 使用规范, 是笔者在多年的 JIRA 使用中结合项目化的管理实践特点, 自己总结整理而成的, 并不是 Atlassian 公司官方定义给出的使用规范。事实上, 官方至今也尚未正式发布过 JIRA 使用规范, 由官方定义给出的, 更多是针对 JIRA 功能特性的操作使用步骤, 而不是使用规范。没有规矩, 不成方圆。正因为 JIRA 本身太灵活, 所以, 如果没有或者不执行 JIRA 使用规范, 就会导致 JIRA 在项目化的管理实践中的使用状况凌乱不堪、五花八门, 甚至会起到反作用。项目管理者必须熟悉 JIRA 使用规范。

- Projects

使用规范 1，对应每个产品线旗下的具体子产品，譬如多媒体产品、Feed 产品和话题产品等。在项目库命名规则上，建议在 Project 前面加上其所隶属产品线的名称，譬如用户产品线-Feed 产品、运营产品线-话题产品等。

- 模块

使用规范 1，隶属于每个项目库，主要用来支持产品架构中的各组件管理，以便于清晰展示某产品的组件构成、组件关系及数据分析与统计。有时候，模块也可以用于记录、区分项目工作类别，或者为了便于数据统计而单纯地作为一个过滤器来使用。除上述情况之外，模块不宜作为他用。

使用规范 2，由对应项目的负责人或者指定管理员来对模块内容及相关属性进行增、删、改、查操作。模块多用于项目数据分析和统计。为了区分各模块的优先级或者使用频率，也可以在模块名称前面加上数字标号，这样就能够把优先级高或者使用频率高的模块的显示位置排在前面。

- 版本

使用规范 1，版本代表项目的各重要里程碑或者阶段。JIRA 的版本分为影响版本和解决版本。版本可以为团队提供发布、归档、合并，以及增、删、改、查等功能。影响版本通常放在 Issue 创建页面，主要用于 Issue 类型是 Bug 的场景；解决版本通常放在 Issue 解决页面。

使用规范 2，建议创建使用产品版本，不要将某些任务创建版本。在项目结束之后，需要及时发布版本。长期不使用或者不再使用的版本需要进行归档、合并。项目的负责人或者指定管理员来对版本内容及相关属性进行增、删、改、查操作。

使用规范 3，产品版本的管理和维护必须做好权限控制，必须在各产品线统一版本的命名规范，不得随意，否则不利于后续的产品数据分析和统计。需要特别提醒的是，不能为了一时半会儿的工作方便，就错误地把产品版本当作某种工作类别，或者等同于过滤器来使用。

- Issues 及 Issue 类型

使用规范 1，Issue 类型，分为标准类型和子任务类型，标准 Issue 类型通常分为 Bug、Epic（史诗故事）、Story（用户故事）和 Task（独立任务）；子任务类型是指 Sub-Task。



使用规范 2, 各产品可以根据自己的业务需要来选择使用, 原则上不再新增 Issue 类型。面对特殊需求, 优先的解决原则是, 如果可以采用新增自定义字段来解决, 那么就不要再新增 Issue 类型; 如果可以采用已有自定义字段的扩充应用场景或者 JIRA 高级查询来解决, 那么就不要再新增自定义字段。

#### • 子任务

使用规范 1, Sub-Task 即子任务, 隶属于某个标准类型 Issue (父任务)。不是每个标准类型 Issue 都有子任务, 通常只有 Story 和 Task 类型才可以继续拆分为子任务, 其他类型 Issue 通常不再拆分子任务。

除了 JIRA 构成单元的使用规范以外, 还有 JIRA 其他重要元素的使用规范。这里以常用的“过滤器”和“自定义字段”为例来概要介绍。

#### • 过滤器

使用规范 1, 作为 JIRA 的核心应用之一, 很多个性化数据统计功能都基于过滤器, 它是通过设置某些筛选条件而生成的, 当简单过滤器无法满足复杂查询条件的时候, 可以采用编写 JQL 语句的方式来生成过滤器。

使用规范 2, 不要将版本、模块和 Epic 等系统字段当作过滤器来使用, 它们都不是过滤器, 只是作为过滤器的一种筛选、搜索条件。

#### • 自定义字段

使用规范 1, 新增自定义字段需要考虑全局性和通用性, 如果是针对个别项目的统计或者查询需求, 尽量转化为其他方式来实现, 减少自定义字段。

使用规范 2, 新增自定义字段之前, 先查看 JIRA 字段库中是否已有该字段, 如果有, 就不要再重复新建相同名称的字段, 只需要在已有的字段中添加新的应用环境及内容即可。如果没有, 再新建, 避免重复新建。

使用规范 3, 涉及关联级别的下拉项选择的自定义字段, 即级联菜单, 从 JIRA 性能效率视角来考虑, 尽量减少级联个数, 原则上不要超过三个层级, 最好控制在两个层级以内。

使用规范 4, 如果可以采用已有自定义字段的扩充应用场景或者 JIRA 高级查询来解决, 那么就不要再新增自定义字段。

使用规范 5, 新增自定义字段需要严格控制, 但并非绝对禁止、不允许。如果团队想要新增自定义字段, 必须通过 PMO 项目经理、敏捷教练, 以及业务需求方的综合评估之后才能进行。

9.3.2 JIRA 应用实践

项目管理工具 JIRA 有力支持了互联网项目管理实践中各环节的落地执行，它在承载项目管理运作中的人与人之间的“协同”、人与系统之间的“实施”、系统与系统之间的“集成”方面，发挥了非常重要的作用。在敏捷化的项目管理实践中，JIRA 应用广泛的是 Agile Board，可以把它看作可视化的敏捷看板。Agile Board 目前分为 Scrum Board 和 Kanban Board 两种，它们的使用场景分别适用于本书第 8.4 节中讲述的模式 A 和模式 B。项目分类、项目（库）和 Agile Board 之间的关系比较如表 9-7 所示。

表 9-7 项目分类、项目（库）和 Agile Board 之间的关系比较

名称	针对（关联）对象
项目分类	公司各产品线，譬如运营产品线
项目（库）	公司各产品线旗下的具体子产品，譬如多媒体产品
Agile Board	各子产品旗下的各特性团队，譬如话题产品研发团队

也可以理解为：按照各产品线来创建项目分类，按照各产品线旗下的具体子产品来创建项目（库），按照各子产品旗下的各特性团队来创建 Agile Board(s)。另外，在一个项目分类下，可以包含多个项目（库），在一个项目（库）中，可以创建多个 Agile Board。需要注意的是，一个 Agile Board 只能提供给一个团队来使用，不要把同一个 Agile Board 提供给多个团队共同来使用，否则就会给项目管理运作制造各种麻烦和乱象。JIRA 的应用实践领域多种多样、不胜枚举，因篇幅有限，本书只列举阐述 JIRA 落地承载的关键结果示意图，JIRA Agile Board 的具体使用操作步骤将不在本书中详细介绍。与本书实践相关的 JIRA 落地承载部分举例<sup>①</sup>如下。

1. JIRA 应用实践 1，产品 Backlog 梳理

- 产品 Backlog 梳理——创建史诗故事、用户故事、独立任务和子任务

【概要说明】由对应项目的产品经理或者团队 Master 创建史诗故事和用户故事；由对应项目的团队成员创建自己的独立任务和子任务。

【关键图示】如图 9-12 所示。

<sup>①</sup> 本书中的 JIRA 图示举例选自 JIRA 的 V7.3.6 版，语言环境是英文版。作为若干个举例，无法涵盖 JIRA 应用实践的方方面面，笔者准备在适当的时候通过其他方式再对 JIRA 应用实践进行更全面、更深入的分享。

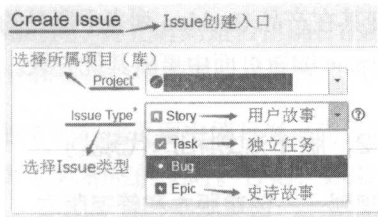


图 9-12 创建史诗故事、用户故事和独立任务示意图

想要创建子任务，在某 Issue 下选择“Create sub-task”即可完成。

● 产品 Backlog 梳理——用户故事拆分和估算

【概要说明】由对应项目的产品经理或者团队 Master 将用户故事拆分和估算的结果按照用户故事“三段论”的形式录入 JIRA。

【关键图示】如图 9-13 所示。

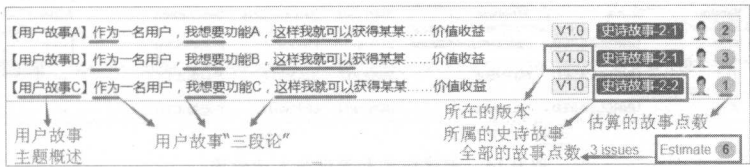


图 9-13 用户故事拆分和估算示意图

【注意事项】所有进入产品 Backlog 的用户故事、独立任务和子任务，正式进入迭代开发之前都需要进行估算，以便于数据统计。

● 产品 Backlog 梳理——滚动更新、排序

【概要说明】由对应项目的产品经理来拖拽产品 Backlog 中的 Issue 进行重新排序，同时也要在 Issue 属性页面中更新其优先级。

【关键图示】如图 9-14 所示。

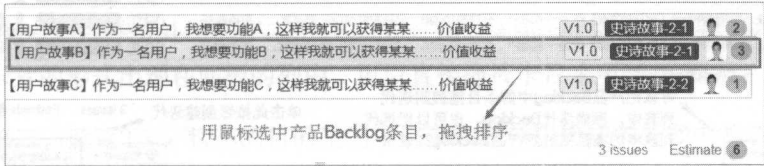


图 9-14 产品 Backlog 条目的滚动更新、排序示意图

【注意事项】各产品 Backlog 条目按照优先级顺序，从上到下排列，不可以随意更改位置，只有对应项目的产品经理才可以对优先级进行修改。另外，拖拽

产品 Backlog 条目只改变其在产品 Backlog 列表中所处的位置，并没有改变其优先级大小，因此还要在 Issue 编辑页面中更新其优先级。

2. JIRA 应用实践 2，版本规划和迭代规划

• 版本规划和迭代规划——创建版本和管理版本

【概要说明】由对应项目的负责人或者团队 Master 在项目设置页面中创建和管理版本，这里的版本最好是产品版本。

【关键图示】如图 9-15 所示。



图 9-15 创建版本和管理版本示意图

• 版本规划和迭代规划——创建迭代和管理迭代

【概要说明】由对应项目的负责人或者团队 Master 在 Agile Board 的相关页面中创建迭代和管理迭代，为每个版本构建相应的迭代开发计划。

【关键图示】如图 9-16 所示。

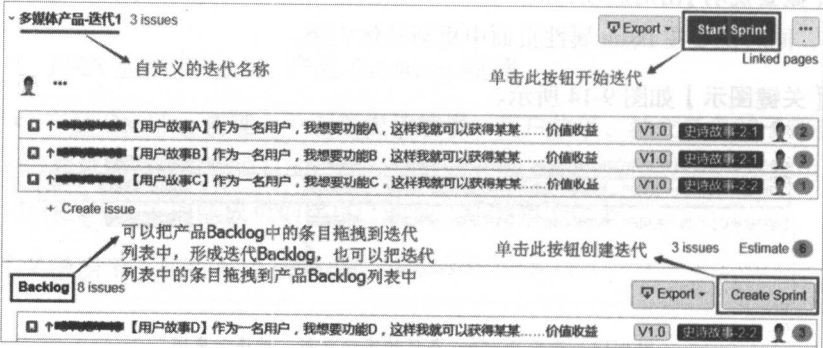


图 9-16 创建迭代和管理迭代示意图

【注意事项】单击“Start Sprint”（开始迭代）按钮之前需要注意两点：

第一，检查迭代开始时间、终止时间是否正确，在本迭代中的用户故事是否都有对应的产品版本划分和史诗故事归属，以确保迭代范围清晰明确。

第二，务必在用户故事的创建页面中填写好事先已估算的故事点数，分解用户故事的子任务，并填写录入相应的工时。否则，如果在单击“Start Sprint”按钮之后再补录故事点数或者工时，就会影响迭代数据分析、统计，最直接的影响就是 JIRA “速度图”和“燃尽图”。

• 版本规划和迭代规划——执行迭代开发计划

【概要说明】由对应项目的团队成员拖拽自己名下的独立任务、子任务到指定的列，进行 Issue 状态更新；由团队 Master 或者测试主管来拖拽用户故事到指定的列，并在迭代结束之后及时关闭迭代。

【关键图示】如图 9-17 所示。



图 9-17 执行迭代开发计划示意图

【注意事项】执行迭代开发计划需要注意三点：

第一，迭代任务处理都在 Agile Board 的 Active sprints 面板中进行，每个 Issue 都以卡片的形式出现在面板的列中，可以直接拖拽卡片来更新状态。

第二，设置 Issue 状态的目的是为了记录和区分迭代任务处理中的各关键阶段。如果不是这个目的，譬如想要实现某些数据统计度量方面的需求，建议不要轻易地新增 Issue 状态。如果根据产品业务需求，的确需要在项目工作流中新增 Issue 状态，那么也必须优先从 JIRA 状态库中选用已有的 Issue 状态，尽量复用，在没有可供选择的 Issue 状态的情况下，再新增 Issue 状态。

第三，在关闭迭代的时候，如果还有尚未完成的 Issue，这些 Issue 会自动退回到产品 Backlog 列表中等待处理。而那些已完成的 Issue 将不会再出现在产品 Backlog 列表中。建议在关闭迭代之前，确保本次迭代中的所有 Issue 都已完成，如果有尚未完成的 Issue，可以直接拖拽到产品 Backlog 列表，或者拖拽到下一个迭代，然后再关闭迭代。

3. JIRA 应用实践 3，每日站会

• 每日站会——采用 JIRA 可视化看板支持每日站会

【概要说明】通过“Quick Filters”给对应项目的团队成员定制所属的 Issues 并显示，团队成员围绕着 Active sprints 面板中的内容来召开每日站会，每当有 Issue 状态需要更新的时候，就及时将其拖拽到指定的列。

【关键图示】如图 9-18 所示。



图 9-18 采用 JIRA 可视化看板支持每日站会示意图

【注意事项】团队成员围绕着 Active sprints 面板来同步、检视他们自己所承接 Issue 状态的同时，还要简单查看 Agile Board 中的数据报告，譬如工时燃尽图、故事点燃尽图等，以便及早发现问题，及时调整计划。

4. JIRA 应用实践 4，总结会

• 总结会——采用 JIRA 数据报表支持总结会

【概要说明】JIRA在敏捷+项目管理、Issue分析与统计、项目趋势与风险预测、时间与进度跟踪等方面提供了多种多样的数据报表展示功能，再加上JIRA



的各种辅助插件，有上百种数据报表，不胜枚举。因篇幅所限，这里只列举在总结会上常用的燃尽图<sup>①</sup>、速度图<sup>②</sup>，团队可以按需制定想要的数内容呈现，以便于总结会中的数据分析和统计。

【关键图示】如图 9-19 和图 9-20 所示。

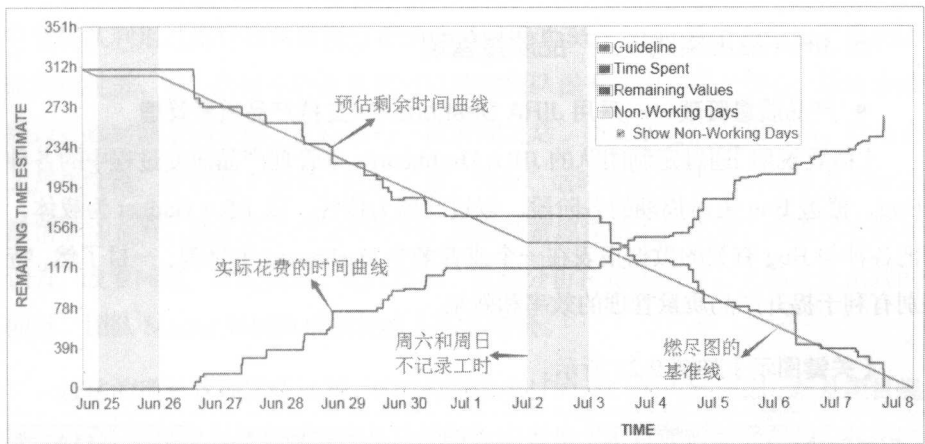


图 9-19 燃尽图（按照剩余时间维度）展示的示意图

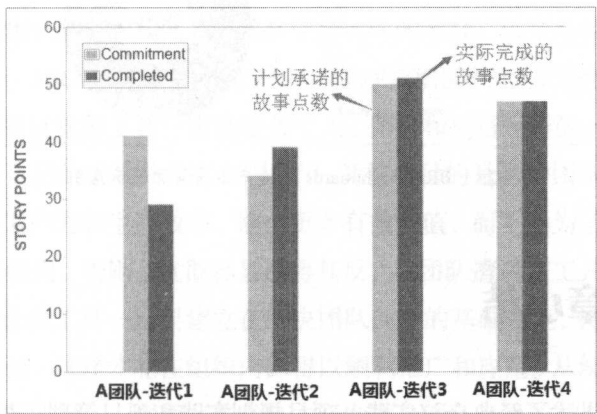


图 9-20 速度图展示的示意图

<sup>①</sup> 燃尽图是一种为团队提供工作进展情况的、可视化的公共视图，它采用 X 轴表示日期，采用 Y 轴表示工作，在理想情况下，随着剩余工作的完成，曲线燃尽至零。目前，JIRA 燃尽图有五种，可以按照剩余时间、预估时间、故事点、过程和 Issue 统计来展示。

<sup>②</sup> 反映团队产能的变化趋势，体现了团队计划承诺完成的故事点数与实际完成的故事点数的对比。

【注意事项】在 JIRA 中手工填入的数据必须真实准确，否则不具备数据分析的意义，进而无法用数据说话。将工时燃尽图和故事点燃尽图两者相结合进行数据分析，才更有意义。速度图主要观察团队产能的变化趋势，不要拘泥于团队在本迭代中多做了或者少做了几个用户故事。

5. JIRA 应用实践 5，产品质量管理

- 产品质量管理——采用 JIRA Dashboards 支持产品质量管理

【概要说明】通过定制团队的 JIRA Dashboards 来管理产品研发过程中的各种 Bug，覆盖 Bug 生命周期的各阶段。以过滤器为依托，以 JIRA Gadget 为载体，把各种与 Bug 有关的数据报表在一个或者多个 Dashboard 中呈现，一目了然，特别有利于提升产品质量管理的效率和效果。

【关键图示】如图 9-21 所示。

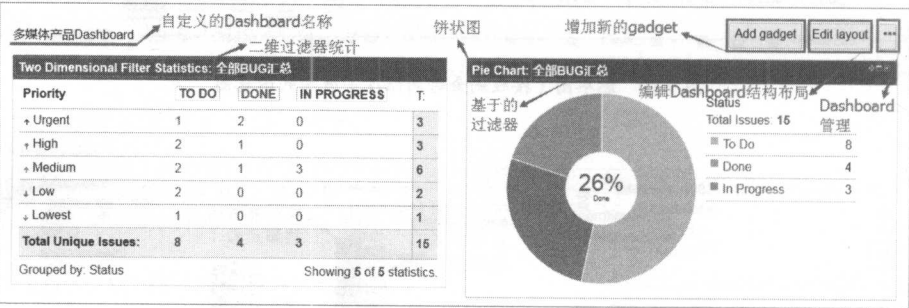


图 9-21 JIRA Dashboards 支持产品质量管理示意图

9.4 本章小结

本章主要讲述了经典会议实践、项目规划实践和项目管理承载工具等内容。

每日站会主要用于同步信息、暴露问题，团队成员在每日站会需要向大家公开承诺，而不是如同散兵游勇似的各自完成各自的目标。很多团队的每日站会都有各种各样的问题，譬如有人迟到、有人跑题、有人开小会讨论问题解决方案、有人只想坐着不想站着。为了纠正这些不良行为，需要管理好会议议程、节奏和布局，及时防止类似情况发生。团队要真正学会并适应一种全新的工作行为模式，

一般需要较长的一段时间。即使在初期做得不好也没关系,只要大家熟知每日站会的高价值,并在实践中逐步形成自己的特色,那么每日站会必将成为团队的重要例行事项之一。

营造一个安全的舒适的会议环境,对于总结会的效率和效果来讲至关重要。它让团队利用过程检视和数据分析来确保正确的改进方向。总结会是为了帮助团队持续改进,每一次微小的改进都可以帮助团队提升能力、建立信心。总结会按照过往相对固定的议题、流程进行一段时间之后,如果缺乏活力和创新,难免让人产生疲倦,甚至流于形式、应付了事,因此,适时地让总结会充满活力并保持激情非常重要。建议在总结会中做到:兼容并蓄地囊括不同观点,欣赏式地探寻调查,改变问题、改变焦点、优化过程,重点分析在每次总结会上都反复出现的问题,团队 Master 和团队成员轮流主持总结会。

过往的项目管理实践证明,90%的失败项目的90%的失败原因,都是项目规划不合理。项目规划是为某些产品功能特性或者整个项目如何能够在特定时间之内使用特定资源来完成寻找最佳解决方案。在项目管理活动中,经常存在各种未知的变化,这就需要我们事先承认这个事实,并对项目规划及时进行更新调整。

工欲善其事,必先利其器。工具是项目运作的承载,也是高效能团队协作必备的利器之一。JIRA是在全世界范围内,经过长期实践证明了的非常优秀的项目管理软件。项目管理工具一定是服务于人、团队和项目运作的,团队根据自身情况选择适合自己的工具并将它合理应用,其核心目的是帮助团队找到问题的解决方案、提高生产力和生产效率、输出更多有效价值,而不是为了使用某种所谓的流行工具而使用。否则,就很容易适得其反,让团队遭遇在工具使用方面的水土不服。项目管理工具一定要建立在解决团队问题的基础之上,持续为团队提供其所需要的价值,这样才能在组织内部得以顺利推广和应用。从解决团队问题的视角出发,合理选择、二次开发或者自主研发适合团队自己的项目管理工具,也是提升项目管理能力的四要素<sup>①</sup>之一。

---

<sup>①</sup> 提升项目管理能力主要从 Strategy 战略目标、People 优秀人才、Process 制度流程和 Tools 管理工具等四个方面入手,简称“四要素”或者“SPPT”。对这部分内容感兴趣的读者可以参考笔者发表在《程序员》杂志 2014 年 6 月刊上的文章《项目管理能力提升四要素》,该文章对“四要素”进行了详细讲述。文章网页链接地址是 <http://www.csdn.net/article/2014-06-05/2820086>。

## 附录 A 项目管理成熟度诊断方法

每当项目管理进行到一定的阶段,无论团队成员,还是团队管理者,可能都会想要知道所在团队的管理运作状况,目前已经达到了什么程度,处在什么位置,后续改进方向在哪里,改进措施是什么……想要准确认知这些问题,就得进行项目管理成熟度诊断。通常来讲,互联网项目的项目管理成熟度诊断可以分为两种应用场景:第一种,站在团队成员内部视角的诊断方法,即项目管理成熟度的团队内部诊断方法;第二种,站在团队成员外部视角的、更高层的诊断方法,即项目管理成熟度的团队外部诊断方法。这两种诊断方法所针对的诊断对象是同一个团队,只是诊断方法、视角不同。项目管理成熟度诊断的主要目的,是帮助团队不断提升、进步,找到可以持续改进的目标、方向和指导行为。无论进行哪种成熟度诊断,每一次的成熟度诊断结果都是团队的一次历史积淀,并在某种程度上预示着未来。需要注意的是,项目管理成熟度的团队外部诊断方法主要适合项目经理、敏捷教练、职能经理和团队 Master 等人员来使用,不适合团队成员直接用于团队的自我诊断、评价。

项目管理成熟度诊断只为团队提供在某一时间跨度上各诊断维度的进步、退步程度,它是团队自己跟自己比较的一种状态描述,而不是跨团队比较的度量标准。项目管理成熟度诊断方法主要通过若干个诊断维度、诊断项、诊断等级和诊断要点来展开评估。其中,各诊断维度、诊断项都有与之相应的诊断等级和诊断要点,它们的内容和数量都可以由团队根据自身的实际情况来定义、使用。项目管理成熟度诊断方法可以看作一种开放式框架协议,诊断维度如同房屋装修中的承重墙,建好之后在装修中就不可以改变;诊断项、诊断等级和诊断要点如同房屋装修中的非承重墙,建好之后在装修中依然可以改变。项目管理成熟度的团队内部诊断方法、团队外部诊断方法,要求团队每个季度进行一次大约两小时的自

评及讨论,在对若干个诊断维度逐一自评之后,从里面挑选两三个诊断维度来讨论改进意见,并落实后续行动计划,以便于持续改进。它们的主要过程和操作步骤基本类似,概要总结如下。

### 第 1 步,讨论并定义基础框架协议

团队根据自身实际情况讨论并定义基础框架协议,主要包括但不限于诊断维度、诊断项(可选)、诊断等级和诊断要点,并针对每个诊断等级赋予相应的分值,譬如各等级对应的分值依次是 1 分、2 分……5 分,如果诊断等级暂时不确定或者有其他未知情况,都计为 0 分。

### 第 2 步,默读诊断等级及其诊断要点

当进入某诊断维度之后,团队成员开始从低到高(自下而上)地默读各诊断等级所对应的诊断要点,如果团队目前的真实状况与某诊断等级所对应的诊断要点中的任意一条描述不符,那么就视为该团队目前还尚未达到该诊断等级所要求的成熟度。此时请立即停止阅读。

### 第 3 步,对诊断项进行评分

团队成员准备好代表某一诊断等级的打分,以及尚未达到该诊断等级的具体事例。团队通过默读诊断要点的描述并出牌,或者以直接讨论的方式来达成一致,选取各团队成员评分中的最低分作为团队在该诊断项的最终得分。如果某团队的项目管理成熟度诊断没有自己定义诊断项,那么可以将诊断项的条目得分忽略不计,直接进入下一步。

### 第 4 步,对诊断维度进行评分

对每个诊断维度进行评分的时候,首先让团队成员仔细阅读诊断要点描述,共同确认每个诊断项的得分;然后大家同时出牌,出牌评价等级低的团队成员需要向出牌评价等级高的团队成员解释,就现阶段来讲,团队还尚未达到该诊断等级的主要原因及其具体事例,并相互讨论。团队在某诊断维度的最终得分选取各诊断项得分的平均值。如果某团队的项目管理成熟度诊断没有自己定义诊断项,那么每个诊断维度的得分就选取各团队成员评分中的最低分。笔者建议,团队尽量定义和使用自己的诊断项,每个诊断维度评分讨论的时间需要控制在 10 分钟以内。

第 5 步，输出诊断结果

结合团队自己定义的诊断维度内容，利用 Excel 制作雷达图，在诊断维度、诊断项和诊断等级的 Excel 列中输入相关评分项的分数，即可输出项目管理成熟度的诊断结果，以 Excel 雷达图的形式来呈现。

第 6 步，改进意见讨论

团队根据诊断结果，选取两个或者三个诊断维度来讨论后续改进意见。建议选取的方法是：选取评级得分最低的诊断维度，或者相对于以前有明显退步的诊断维度，或者长期都没有进步的诊断维度，或者有严重短板的诊断维度。当团队得到准备改进的诊断维度之后，将其对标更高一级的诊断等级，针对尚未达到该诊断等级的原因，讨论输出改进目标、行动方案并落实责任人。每个诊断维度改进意见讨论的时间需要控制在 10 分钟以内。

团队通过执行以上六个步骤，输出项目管理成熟度诊断的结果。项目管理成熟度诊断方法本身的使用并不难，最难的是第 1 步，即讨论并定义团队的基础框架协议，也就是说，团队如何根据自身的实际情况来定义适合团队特点的诊断维度、诊断项、诊断等级和诊断要点，进而形成团队自己的项目管理成熟度诊断模型。万事开头难，第 1 步如同制作一个诊断模型，只要团队能够顺利完成，那么其他五个步骤自然就会水到渠成。在团队的基础框架协议中，这些自定义内容之间存在一定的隶属和互动关系，如 A-1 所示。譬如，当我们对表 A-1 中的某一诊断维度 A 进行评分的时候，假定诊断项 A1 最低得分是 2 分，诊断项 A2 最低得分是 3 分，诊断项 A3 最低得分是 3 分，诊断维度 A 的评分是各诊断项总和的平均值，即  $(2+3+3) \div 3=2.67$  分。

表 A-1 诊断维度、诊断项、诊断等级和诊断要点的关系举例

诊断维度	诊断项	诊断等级	诊断要点	评分
诊断维度A	诊断项A1	Level1	诊断项A1的诊断要点描述	
	诊断项A2	Level2	诊断项A2的诊断要点描述	
	诊断项A3	Level3	诊断项A3的诊断要点描述	
诊断维度B	诊断项B1	Level1	诊断项B1的诊断要点描述	
	诊断项B2	Level2	诊断项B2的诊断要点描述	
	诊断项B3	Level3	诊断项B3的诊断要点描述	

项目管理成熟度诊断方法的实践成功秘诀总结如下：

- 项目管理成熟度的团队内部、外部诊断，都是每个季度各进行一次；
- 每次进行团队内部诊断和外部诊断的时候，都不宜超过两小时；



- 团队讨论并定义好的诊断“基础框架协议”，不要在短期之内随意改动；
- 实践项目管理成熟度诊断方法至少要连续做三次，才能全面看到变化；
- 诊断之后的输出结果和改进意见讨论，需要足够重视、充分跟进和落实；
- 诊断本身不是目的，重点是帮助团队更好地找到持续改进的目标和方向。

## 【案例 43】某互联网项目团队，项目管理成熟度诊断方法的实践

### 【案例概述】

某社交媒体平台产品，以下简称 WB。知名互联网公司 A 旗下 W 事业部，拥有多个项目团队同时服务于 WB 产品，这些项目团队经过了较长一段时间的发展，基本拥有了各自的管理模式和实践特色。为了推动项目团队各方面的不断提升、持续改进，W 事业部选取某项目团队 B 进行项目管理成熟度诊断的实践试点，准备为公司树立项目团队持续改进的学习标杆打下基础。在实践试点过程中，使用了项目管理成熟度的团队内部诊断方法和外部诊断方法。

### 【实践过程】

在本案例中重点介绍项目管理成熟度的团队外部诊断方法的实践全过程。项目管理成熟度的团队内部诊断方法的实践全过程与项目管理成熟度的团队外部诊断方法类似，主要差别在于诊断执行人员，以及团队自定义的诊断维度、诊断项、诊断等级和诊断要点等。

#### 1. 项目管理成熟度的团队外部诊断方法的实践

项目管理成熟度的团队外部诊断方法，诊断对象是团队，其模型方案制定者和执行者通常都是项目经理、敏捷教练、职能经理和团队 Master。他们共同为项目团队 B 定义团队外部诊断方法的诊断维度、诊断项、诊断等级和诊断要点，其中，项目团队 B 的诊断维度是价值交付、管理实践、技术实践、支持方法与工具及组织文化等五个维度。在各诊断维度中分别定义了相应的诊断项。诊断等级定义了四个等级，从低到高依次是初始级、成长级、成熟级和创新级。具体内容举例<sup>①</sup>如表 A-2 所示。

<sup>①</sup> 这里提到的项目管理成熟度的团队外部诊断方法的实践内容举例，只代表某团队自己定义的具体应用实例，包括诊断维度、诊断项、诊断等级的定义及数量，不代表项目管理成熟度诊断方法的通用模型方案。内部诊断方法的实践内容举例也同样如此。

表 A-2 项目管理成熟度的团队外部诊断方法的实践举例

诊断维度	诊断项	诊断等级	诊断要点（举例）
价值交付	产品交付范围	初始级	部分满足产品核心需求
		成长级	满足产品核心需求，没有用户对产品的投诉
		成熟级	实现承诺的全部产品需求，外部用户给予好评
		创新级	在达到成熟级要求的基础上，可以超额完成用户的差异化需求
	产品交付质量	初始级	拥有可执行的产品质量目标、清晰的产品交付标准和质量改进措施
		成长级	产品质量良好，产品上线发布后，故障发生率同比持续下降
		成熟级	产品质量在业界同类产品中领先，产品上线发布后，没有重大质量问题
		创新级	产品质量在业界同类产品中持续第一
	产品交付节奏	初始级	拥有清晰的项目进度计划、定义明确的项目交付节奏
		成长级	形成稳定的项目交付节奏，对于30人以内的研发团队来讲，交付节奏≤50天；对于30人以上的研发团队来讲，交付节奏≤80天
		成熟级	在稳定发布的基础上，形成稳中加快的项目交付节奏。对于30人以内的研发团队来讲，交付节奏≤30天；对于30人以上的研发团队来讲，交付节奏≤60天
		创新级	产品可以依据市场和需求的变化，做到随需而变、按需发布
管理实践	单个特性团队的单项目的管理	初始级	拥有基本的研发活动过程及其流程，团队成员之间的协作主要是基于项目问题驱动沟通
		成长级	部分采用特定的研发模式和管理实践，团队还没有自己的（兼职）Master，更多依赖于项目经理或者敏捷教练的支持，团队具有一定的管理过程改进的价值呈现，但却不够明显、不够量化，依然属于不完整的“端到端”的全功能特性团队
		成熟级	项目整体运作基本满足特定的研发模式和管理实践的要求，拥有自己的（兼职）Master，以项目经理或者敏捷教练的支持为辅，团队具有明显的、量化的管理过程改进的价值呈现，属于完整的“端到端”的全功能特性团队
		创新级	自组织、自管理，有持续稳定的价值贡献，研发模式和管理实践持续创新改进

续表

诊断维度	诊断项	诊断等级	诊断要点（举例）
	多个特性团队组合的多项目的管理	初始级	拥有总体的产品发布计划，以及为之实现的基本研发活动、过程和流程，各团队之间的协作主要是基于项目问题驱动的沟通
		成长级	部分采用特定的研发模式和管理实践，团队拥有一定的管理过程改进的价值呈现，但却不够明显、不够量化，属于不完整的“端到端”的全功能特性团队，具有多项目统一的需求优先级和总结回顾，部分团队之间的迭代节奏基本趋于一致
		成熟级	项目整体运作基本满足特定的研发模式和管理实践的要求，多团队采用统一的持续集成、协同交付节奏和运作机制，各特性团队之间的相互依赖明显减少、甚至全部消失，团队具有明显的、量化的管理过程改进的价值呈现，属于完整的“端到端”的全功能特性团队
		创新级	自组织、自我管理，有持续稳定的价值贡献和效率提升，研发模式和管理实践持续创新改进
技术实践	代码公审	初始级	团队知道代码公审的概念和操作方法，偶尔做一次代码公审，对代码公审的结果不做检视
		成长级	团队熟悉代码公审的概念和操作要点，拥有专门的代码公审主持人，定期做代码公审，并对代码公审的结果进行检视
		成熟级	团队掌握代码公审操作要领，并对其价值达成一致认知。团队成员能够灵活地根据实际需要进行裁剪，并可以轮流主持代码公审会。定期做代码公审，不会由于非客观原因而中断。对代码公审的结果进行检视，并适当地做改进，以保证目标效果的持续达成
		创新级	团队熟练掌握代码公审操作要领，并能够总结提炼出适合自己团队的操作要点。团队除了自组织地定期做代码公审以外，还可以帮助其他团队做代码公审的改进指导
	持续集成	初始级	团队拥有版本分支策略，每日构建次数 $\geq 1$ 次
		成长级	团队的版本分支持续缩减，拥有持续集成规范和纪律，并做到可视化，各开发人员之间的联调时间缩短，尝试更小的集成颗粒度
		成熟级	团队分层持续集成及自动化，对于代码变更能够做到快速响应、快速反馈，采用统一的持续集成发布流水线
		创新级	团队拥有完备完善的线上产品持续发布机制

续表

诊断维度	诊断项	诊断等级	诊断要点（举例）
支持方法与工具	过程改进度量能力	初始级	团队拥有初级的数据分析及度量结果报告，主要以痛点驱动（事件触发）进行改进，只有少数的核心角色成员掌握度量知识
		成长级	团队依据业务目标和决策场景建立度量体系，并能够进行数据组合分析与度量结果解读，团队核心角色成员全部掌握度量知识
		成熟级	团队利用度量数据来驱动业务目标达成，拥有度量体系持续改进机制并高效运作，团队核心角色成员具备一定的数据分析能力
		创新级	团队采用科学统计分析方法，应用各种数据报表来分析异常数据产生的原因，并控制波动。尝试构建核心过程能力基线和性能模型来评估风险、解决问题，并持续优化
	项目管理工具应用	初始级	团队的产品测试Bug采用JIRA进行跟踪管理
		成长级	团队的部分项目需求、任务和计划采用物理看板或者JIRA、Confluence进行跟踪管理
		成熟级	团队的全部项目需求、任务和计划采用物理看板或者JIRA、Confluence进行跟踪管理，少数的数据进行自动化采集
		创新级	团队使用定制化工具，譬如采用JIRA二次开发来持续支撑各团队差异化、个性化的项目管理需求，关键数据全部进行自动化采集
组织文化	学习成长	初始级	团队内部组织学习活动
		成长级	团队成员积极参与学习活动，项目总结、分享有输出成果，积极学习并引入团队外部优秀的实践成果
		成熟级	团队主动对跨部门、跨产品线的其他团队，以及本项目之外的团队输出成果分享
		创新级	团队主动对业界输出成果分享
	持续改进	初始级	团队是基于项目问题驱动的改进，但不是运用敏捷核心思想和价值观来进行价值分析、总结和决策的活动
		成长级	团队能够参照敏捷核心思想和价值观来进行价值分析、总结和决策等活动，同时也能够对过程改进中的部分目标进行度量做到量化
		成熟级	团队所有改进的目标都已量化，并驱动改进目标的达成
		创新级	团队拥有基于自组织、自管理的创新改进机制

在表 A-2 中，项目团队 B 定义了自己的诊断维度、诊断项、诊断等级和诊断要点，然后对每个诊断等级赋予相应的分数，譬如，初始级：1 分；成长级：2 分；成熟级：3 分；创新级：4 分；如果暂时无法确定属于哪个等级，就是 0 分。这就相当于完成了在上文中提到的项目管理成熟度诊断方法“第 1 步”，然后进行“第 2 步”、“第 3 步”和“第 4 步”，假定项目团队 B 各诊断项的最终评分结果如表 A-3 所示，那么经过 Excel 自动计算，即可得出对应的各诊断维度的评分结果，如表 A-4 所示。

表 A-3 项目团队 B 各诊断项的最终评分结果举例

诊断维度	诊断项（举例）	诊断项评分
价值交付	产品交付范围	2
	产品交付质量	3
	产品交付节奏	2
管理实践	单个特性团队的单项目的管理	3
	多个特性团队组合的多项目的管理	0
技术实践	代码公审	2
	持续集成	2
支持方法与工具	过程改进度量能力	2
	项目管理工具应用	3
组织文化	学习成长	1
	持续改进	2

表 A-4 项目团队 B 各诊断维度的评分结果

诊断维度	诊断维度评分
价值交付	2.33
管理实践	1.5
技术实践	2
支持方法与工具	2.5
组织文化	1.5

接下来执行“第 5 步”，输出诊断结果，以 Excel 雷达图的形式来呈现，如图 A-1 所示。在实际操作中，建议读者将表 A-3 和表 A-4 中的相关列合并在一起使用，如表 A-5 所示。在本案例中，笔者划分了两个表来讲述，仅仅是为了便于展示。

表 A-5 项目管理成熟度诊断的应用格式表举例

诊断维度	诊断项	初始级	成长级	成熟级	创新级	评分
		诊断要点	诊断要点	诊断要点	诊断要点	

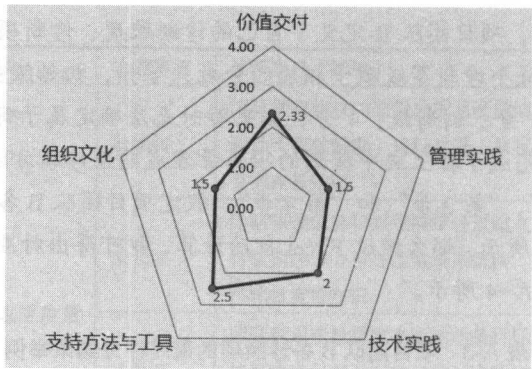


图 A-1 项目团队 B 诊断结果雷达图举例

最后，执行“第 6 步”讨论改进意见。从图 A-1 可知，团队在管理实践和组织文化方面的得分比较低，都是 1.5 分。由于项目团队 B 是“单个特性团队的单项目的管理”，且该诊断项得分是 3 分，已经很高了，再加上本身并没有涉及“多个特性团队组合的多项目的管理”，导致该诊断项得分是 0 分，平均值是 1.5 分。所以，改进行动项可以从另一个得分比较低的诊断项（组织文化）来入手。项目团队 B 的改进行动计划举例如表 A-6 所示。

表 A-6 项目团队 B 的改进行动计划举例

改进维度	改进项	诊断得分	行动改进描述	关键检视
组织文化	学习成长	1	团队成员需要加强专业知识和经验的学习、交流，不断地提升自己，并把在项目实践中的心得体会及时进行总结、分享	定期举办研发日常交流分享
	持续改进	2	团队的各项改进，从问题驱动、任务驱动转变为价值驱动，并增强团队目标感，对部分目标做到数字化、可跟踪	为各目标定制相关度量标准进行度量

2. 项目管理成熟度的团队内部诊断方法的实践

项目管理成熟度的团队内部诊断方法，诊断对象是团队，模型方案制定者通常是项目经理、敏捷教练、职能经理和团队 Master，它的执行者是团队成员，相当于团队成员参照内部诊断方法的模型方案进行自我诊断、评价。项目团队 B 自定义的诊断维度是团队协作、以用户为中心、团队研发能力、计划制定与执行、测试及质量保证等五个维度，诊断等级从 1 级到 5 级，依次递增。其具体内容举例如表 A-7 所示。在项目团队 B 的内部诊断方法的每个诊断维度中没有再划分诊断项，主要列出了诊断维度、诊断等级和诊断要点等内容。由于篇幅所限，后



续具体执行过程不再详细讲述,读者可以参考本案例中提到的外部诊断方法的相关过程。

表 A-7 项目管理成熟度的团队内部诊断方法的实践举例

诊断维度	诊断等级	诊断要点（举例）
团队协作	1级	团队做事没有目标感，团队成员之间缺乏沟通，从内心抵触各种内容、形式的会议，经常各自独立工作、各行其是
	2级	团队成员定期开会沟通项目问题、进度，部分人员平时工作态度不积极，工作内容不透明，工作成果不可见，只有少量的零散的知识、经验分享
	3级	团队成员积极参加项目例会、及时响应项目变更，可以有效应用各种辅助工具来呈现工作成果，并在团队内部和外部为相关干系人持续提供价值
	4级	团队具有强烈的目标感，并为之实现而付出努力。通过建立并运行良好的沟通协作机制，确保团队价值交付，团队成员也会获得相应的指导和培训
	5级	团队主动与公司其他团队合作，并与他们分享最佳实践经验，互相提供价值、结对解决问题。团队之间的协作壁垒逐渐消除，可以有效支持跨多个团队的协作共享
以用户为中心	1级	团队对以用户为中心的理念没有清晰的理解，产品经理几乎没有和用户打过交道
	2级	团队理解以用户为中心的价值，但在实际执行中却没有安排时间去做那些与用户反馈相关的事情，也没有将其纳入团队例行工作事项
	3级	团队会根据用户反馈对现行产品Backlog进行调整和更新，并在设定工作优先级的时候，考虑用户反馈的影响
	4级	团队成员都会及时结合用户反馈，投身到与自己工作内容相关的用户反馈的响应和处理中
	5级	团队能够与用户进行深度融合，为用户持续提供价值
团队研发能力	1级	团队很少关注代码质量和编码规范，代码提交之前既没有代码评审，也没有单元测试
	2级	团队有少量的关键代码评审，代码经常需要重构，架构设计无法进行持续优化，团队的计划完成率和人均效率比较低
	3级	团队成员在研发管理体系建设方面相互协作，并能够在项目的各种约束条件之间，保持合理的平衡，团队逐步开始进行单元测试、自动化测试和持续集成等技术实践
	4级	团队成员具有强烈的质量意识，集体为代码质量负责，团队交付的用户故事和代码都经过了全面测试，并符合DOD要求及其验收标准
	5级	由研发能力提升所降低的各种成本和风险，推动团队以稳定的节奏来交付价值，并在组织内部、外部主动分享和传播最佳技术实践

续表

计划制定与执行	1级	团队有产品Backlog，但不进行维护，无法依据商业价值来反映合理的优先级，也不采用故事点数来做版本发布计划
	2级	在团队的产品Backlog中，不是所有的用户故事都被估算了故事点，导致在计划定制的时候，团队速率不可知、不可信，很难在一个迭代中完成计划的用户故事
	3级	团队掌握用户故事拆分和估算技巧，可以参照团队速率和项目目标来制订版本计划、迭代计划，并及时召开总结会
	4级	团队能够根据项目范围、资源的变化来及时调整计划，懂得如何在计划中识别各种问题、风险和不确定性，以及如何基于团队速率来适当调整项目范围
	5级	团队能够熟练使用项目规划的相关方法和技巧，并可以持续交付承诺的内容，团队工作结果的可预测性强，团队制订计划的靠谱程度高
测试及质量保证	1级	团队有测试计划并参照执行，但没有单元测试，测试工作主要在项目收尾或者迭代即将结束的时候才开始进行
	2级	开发人员尝试去做单元测试，测试人员参与用户故事估算，测试工作介入的时机提前至项目启动或者迭代早期阶段
	3级	各种测试类型覆盖全面，各项测试任务在迭代计划和迭代执行阶段都能够被充分落实
	4级	测试人员致力于测试策略、方法和过程的持续改进，团队邀请产品用户参与测试，适时地引入测试驱动开发等前沿技术实践来提升测试效率和效果，并熟练使用相关测试工具来分析和查找内存泄漏等问题
	5级	团队的测试策略、方法和过程不断创新，通过举办结对编程、结对测试、测试设计评审和程序代码审查等活动，将测试职能融入产品研发活动的各阶段

【案例小结】

项目管理成熟度诊断方法的基础框架协议，即上文中提到的“第 1 步”的诊断模型，由团队内部或者团队外部的指定人员为团队专属定制。不同公司的不同团队的诊断模型可能不同。对于同一家公司内部的不同团队来讲，建议采用相对统一的、贴近的成熟度诊断模型或者标准。团队讨论并定义输出适合自身特点的基础框架协议，绝非易事。它对制定人员的专业知识、实践经验和能力等都有很高的要求。在表 A-2 和表 A-7 中列举的诊断维度、诊断项、诊断等级和诊断要点等内容，也是根据所在组织和团队的自身特点来量身定制的。在本案例中，更多的是为读者提供了一种项目管理成熟度诊断方法的总体思想、思路方法和操作过程样例参考，它并不是项目管理成熟度诊断的业界标准，未必完全适用于你所在的组织和团队。因此，读者在项目管理成熟度诊断方法的具体应用实践中，一定要因地制宜，充分结合你所在组织和团队的特点来使用，这样才能有利于目标的达成。

## 附录 B 项目管理度量方法

作为项目经理或者敏捷教练，经常会被询问的问题是，你所带领或者辅导的团队的项目管理效率有没有提升？提升了百分之多少？团队产能有没有提升？提升了多少？团队成员的人均效率有没有提升？提升了百分之多少？要准确回答类似这些问题，需要用到项目管理度量方法。简单地说，项目管理度量是针对项目管理过程和结果，进行数据定义、收集和分析的持续定量化的过程，其目的在于对项目管理过程和结果加以有效预测、评估、改善和反馈。项目管理度量方法多种多样，相同业务背景的团队所采用的项目管理度量方法也可能是不同的。使用项目管理度量方法始终要铭记你的初心，不要为了度量而度量。不论团队采用哪种项目管理度量方法，都只是一种辅助手段、工具，而不是最终目的。优秀的项目管理度量方法通常遵循以下两个原则。

### 原则 1，结果数据高于过程数据

有些团队，每当召开总结会的时候，总是罗列出一堆“数据成果”来展示。譬如，开发任务完成率 90%，代码编写规范程度 100%，测试用例首次通过率 100%，测试用例覆盖率 98%……类似这些数据，看起来很漂亮，但却无法有力说明其所带来的项目价值成果，即难以直接体现项目目标结果的达成程度。在项目管理度量方法的数据选择上，务必以项目结果数据为主，以项目过程数据为辅。因为项目结果数据更能直接体现项目价值成果，而项目过程数据仅仅可以用来预测项目结果，不足以支撑项目价值成果。

### 原则 2，自我提升胜于横向对比

团队在实践项目管理度量方法的时候，无论是项目过程数据，还是项目结果数据，其所反映的都是某个团队自己的项目运行状况。这些数据为团队在自我改

进、提升方面提供了一些重要参照，它是特指某个团队自己，强调的是自己跟自己对比，看看自己是在进步、退步，还是在原地踏步，而不是和其他团队进行横向对比。毕竟，每个团队在实践项目管理度量方法的时候，选取的度量基数、参照系和度量指标也可能是不一样的。也就是说，假如 A 团队的计划完成率是 90%，B 团队的计划完成率是 80%，这也不可以说明 A 团队的项目价值成果一定就比 B 团队的高。因此，项目管理度量方法更适用于团队自我提升，请勿将其用于不同团队之间的横向对比，否则就失去了项目管理度量方法本身的意义，甚至会成为团队的一种负担。

参照以上两个原则实践项目管理度量方法，可以在价值交付、效率提升和产品质量等三个维度来展开。不同的项目管理应用模式的具体度量指标、度量目的、统计周期和计算方法等也是不一样的。这里以在本书第 8.4 节提到的模式 A 和模式 B 作为参照，分别来介绍它们的项目管理度量方法需要注意的是，表 B-1 ~ 表 B-2 所列举的各度量指标并不需要把每一条度量指标全都应用到对应的模式中，而是可以根据项目情况灵活地选取其中的两条或者多条度量指标组合在一起进行度量活动。

模式 A：有固定迭代周期和版本发布节奏的应用模式

度量维度 A-1，价值交付

采用模式 A 运作的团队，在价值交付方面有两个度量指标，分别是特性交付速率和计划完成率（价值交付率）。

表 B-1 度量指标 A-1-1，特性交付速率

概要描述	统计团队在某迭代周期之内交付的全部故事点数
度量目的	了解团队在某单位时间之内能够交付的（用户）价值
统计周期	每个迭代
计算方法	每个迭代交付的全部故事点数

表 B-2 度量指标 A-1-2，计划完成率（价值交付率）

概要描述	统计团队在某迭代周期之内实际完成的需求与计划完成的需求之间的比例
度量目的	了解团队的项目计划能力
统计周期	每个迭代
计算方法	在某迭代周期之内实际完成用户故事的故事点数除以计划完成用户故事的故事点数

度量维度 A-2，效率提升

采用模式 A 运作的团队，在效率提升方面有三个度量指标，分别是特性交付周期、缺陷修复周期和人均效率（产能）。

表 B-3 度量指标 A-2-1，特性交付周期

概要描述	某一功能特性从开始进入开发到最终交付所需要的时间长度
度量目的	了解团队响应功能特性实现的工作效率
统计周期	每个迭代
计算方法	在滚动平均指定周期（譬如两个月）之内所有交付功能特性的周转时间

表 B-4 度量指标 A-2-2，缺陷修复周期

概要描述	某缺陷从产生到解决完成所需要的时间长度
度量目的	了解团队响应缺陷修复的工作效率
统计周期	每个迭代
计算方法	在滚动平均指定周期（譬如两个月）之内所有Bug的周转时间

表 B-5 度量指标 A-2-3，人均效率（产能）

概要描述	团队在某迭代周期之内人均能够交付的全部故事点数
度量目的	了解团队在单位时间之内的人均效率（产能）
统计周期	每个迭代
计算方法	每个迭代交付的全部故事点数除以迭代投入的总工时

度量维度 A-3，产品质量

采用模式 A 运作的团队，在产品质量方面有两个度量指标，分别是缺陷密度和缺陷泄漏率。

表 B-6 度量指标 A-3-1，缺陷密度

概要描述	按迭代来统计产生的缺陷数量与团队交付的总需求规模的比例
度量目的	了解团队开发、测试人员的工作质量，以及产品质量和稳定性
统计周期	每个迭代
计算方法	每个迭代Bug总数除以该迭代交付的全部故事点数

表 B-7 度量指标 A-3-2，缺陷泄漏率

概要描述	项目上线之后，泄漏到线上生产环境的缺陷数与总缺陷数的比例
度量目的	了解团队开发、测试人员的工作质量，以及产品质量和稳定性
统计周期	指定时间段
计算方法	泄漏到线上生产环境的Bug总数除以全部Bug数

模式 B：没有固定迭代周期的可视化看板的应用模式

度量维度 B-1，价值交付

采用模式 B 运作的团队，在价值交付方面有两个度量指标，分别是产能吞吐量和按期完成率。

表 B-8 度量指标 B-1-1，产能吞吐量

概要描述	每个周期不同类型的需求、任务的交付数量或者故事点数
度量目的	了解团队在某段时间之内的产能大小
统计周期	指定时间段
计算方法	统计每个周期不同类型的需求、任务的交付数量或者故事点数

表 B-9 度量指标 B-1-2，按期完成率

概要描述	在每个周期的期限前完成、期限后完成和按期完成的任务分布
度量目的	了解团队的（用户）价值按期交付情况、任务按期完成情况
统计周期	指定时间段
计算方法	统计在每个周期的期限前完成、期限后完成和按期完成的任务分布比例

度量维度 B-2，效率提升

采用模式 B 运作的团队，在效率提升方面有两个度量指标，分别是人均效率（产能）和生产周期。

表 B-10 度量指标 B-2-1，人均效率（产能）

概要描述	团队在每个周期之内人均能够交付的全部故事点数
度量目的	了解团队在单位时间之内的人均效率（产能）
统计周期	指定时间段
计算方法	在每个周期之内交付的全部故事点数除以迭代投入的总工时

表 B-11 度量指标 B-2-2，生产周期

概要描述	在一定期限内，不同类型的需求、任务交付周期的变化
度量目的	了解团队处理需求、任务周转的时间长短
统计周期	指定时间段
计算方法	统计在指定时间内，不同类型的需求、任务的交付周期

度量维度 B-3，产品质量

采用模式 B 运作的团队，在产品质量方面有一个度量指标，即缺陷密度。



表 B-12 度量指标 B-3-1，缺陷密度

概要描述	按指定时间段来统计产生的缺陷数量与团队交付的总需求规模的比例
度量目的	了解团队开发、测试人员的工作质量，以及产品质量和稳定性
统计周期	指定时间段
计算方法	在指定时间段内产生的Bug总数除以在该期间交付的全部故事点数

项目管理度量方法的实践成功秘诀总结如下：

- 用数据说话，度量方法内容和形式必须根据团队业务需要来灵活定制；
- 基础度量数据的采集必须真实可靠，否则采用任何度量方法都无意义；
- 数据度量结果只可以作为衡量项目结果、团队工作和价值贡献的参考；
- 不可采用数据度量结果来直接考核团队成员，更不要陷入数据圈子里；
- 关注项目结果、团队价值交付和持续改进能力提升，胜过度量数据本身；
- 度量数据仅用于某个团队自己跟自己比，不能用于各团队之间的对比；
- 关注价值而不是聚焦任务，重点在团队层面而不是个人层面做数据度量；
- 度量本身不是目的，重点是通过数据分析帮助团队快速找到价值增长点。

## 附录 C 项目经理素质修养

国内很多互联网公司的在职项目经理并不具备项目经理必需的素质修养或者专业技能，他们甚至还没有真正搞清楚什么是项目，什么是项目管理，就鬼使神差地在公司混上了项目经理。公司高层管理者也不明白担任项目经理需要具备什么样的素质修养和专业技能，就任命公司某些技术最出色的工程师或者业务能力最强的产品经理来担任（兼任）项目经理，也不管他们是否只是某个职能领域的狂热追求者。也许，项目管理对中国企业管理进步的影响和推动还处于起步阶段，于是导致了这种情境的出现。在国外，项目经理是受人敬仰的职位，只有经验丰富并受人尊敬的领域专家才能担任项目经理。项目经理需要修炼的素质修养很多，这里仅列出如下七个重要的素质修养作为举例参考。优秀项目经理需要具备和修炼的素质修养远远不止这七个。

- 追求结果导向，要拿结果来复命。
- 深谙产品业务，才能赢得更广泛尊敬。
- 控制好脾气，当时要忍住。
- 永远不要依赖领导直接给你解决方案。
- 不抱怨，心怀感恩去工作。
- 积极分享，敢于担当。
- 服务为先，摒弃明星心态。

### 素质修养 1，追求结果导向，要拿结果来复命

操作精神，结果导向。项目经理不仅要完成项目任务，更要交付项目结果，要拿项目结果向老板复命。没有项目结果的项目执行，就没有意义。项目经理对项目结果负责，就是对项目管理的工作价值负责；对项目任务负责，只是对项目管理的工作程序负责。完成项目任务不等于交付项目结果，永远都要锁定项目目

标结果，而不只是项目任务程序。有命必复，使命必达。项目管理制度规范，要有执行力，更要有执行结果。只有赢得预期项目结果，项目管理才有生命力。项目经理为项目服务期间，要用项目结果来证明自己的价值、交换自己的薪酬。如果没有项目结果，一切努力都将被视为苦劳，无法被认可。因为老板想要的，始终是结果。对项目结果负责的项目经理，就是对自己负责的项目经理，也是对老板、对公司负责的项目经理。

思想决定行动，行动决定结果。思想上的充分准备是实现预期结果的前提，而预期结果的实现程度又同时影响项目经理的职业发展。项目经理要认真对待每一个项目，通过对每一个项目结果的不断累积，才能逐渐成长进步。经历过的各种项目，有成功的好结果，也一定有失败的坏结果。好结果，总结经验，再接再厉；坏结果，吸取教训，扬长避短。如果某“优秀”项目经理有力执行了老板的决策，但最终却未能拿到老板想要的结果，那么，在老板眼中，也未必会认为他是优秀项目经理。因为，从老板的视角看，优秀项目经理不仅要有力执行老板的决策，而且还要向老板交付想要的结果。即使老板制定了错误的决策，一旦落实到项目经理执行层面，也希望项目经理能够带领项目团队，把老板错误的决策做出正确的结果。这样的项目经理，在老板眼中，才是真正的优秀项目经理。

## 素质修养 2，深谙产品业务，才能赢得更广泛尊敬

无论服务于哪个行业、哪个业务，项目经理想要赢得更广泛的尊敬，都必须深谙其所对接的产品业务，要有自己的独立思考和独立见解。项目经理想要深谙产品业务，可以从以下三方面来入手。

第一，要全面了解产品思想和业务逻辑。项目经理可以通过参加公司的战略研讨（分解）会、各种产品业务知识培训会，或者行业峰会、论坛等多种途径来学习，甚至还有可能走捷径短期速成。学会如何在实际产品业务中抓住项目管理工作要害，做到效率为先、效果为重。

第二，要培养一种独特敏锐的商业感觉。这种商业感觉既包括互联网行业，也包括其他传统行业。譬如，互联网公司垂直产品业务拓展，从传统行业向互联网行业迁移，从单一线上的业务模式到线上和线下相结合的业务模式，都需要与各行业领域的合作伙伴进行深度融合。所以，商业感觉需要在项目实践中至少经过两三年的有效磨练，才能逐渐培养起来。

举例来说,某互联网项目在前半部分<sup>①</sup>的产品设计阶段和评审阶段,项目经理需要召集产品业务线负责人和各职能经理召开各种评审会议,包括但不限于:项目启动立项层面的产品方向评审会、产品需求分析层面的产品方案评审会,以及产品交互效果层面的交互方案评审会等。这些评审会不仅决定着产品的未来趋势和走向,而且还影响着项目实施效率和效果。项目经理只有深谙产品业务,才能在这些评审会上拥有一定的话语权,才能让与会领导采纳自己针对评审方案提出的意见或者建议,进而推动最佳方案落地。否则,从老板的视角来看,项目经理就如同游离于项目团队圈子之外的过客、漂浮于项目表面的浮云。进而就会给老板和项目团队留下不好的印象,会让他们误解项目经理工作职责,以为项目经理就是组织会议、做会议记录的,虽然事实上不是。

第三,要时刻关注产品业务的变化趋势。分析这种变化趋势是否表现得越来越好,做到沉浮自若。沉,沉下去是一种精神:项目经理要下沉到具体业务中,确保具体业务对应的项目执行与组织战略分解的任务目标相匹配;浮,浮起来是一种水平:项目经理也要从具体业务中浮起来,如果遇到了具体业务本身无法解决的问题,就要跳出业务看业务,站在更高的视角去审视。

### 素质修养 3, 控制好脾气, 当时要忍住

项目团队是一个大家庭,家和万事兴。项目经理一定要控制好脾气,尤其不要当着大家的面项目团队成员发脾气,不管什么事由,当时要忍住。否则,事后一旦后悔,你就会想,当时忍住就好了。人都有自尊心,当某项目团队成员工作不力,让你着急生气的时候,如果你能控制好脾气,当着大家的面,先给他留面子,然后再私下约他单独沟通。你这样给他台阶下,如果他通情达理,他就会念你的好,也许在你们单独沟通之后,他会更加努力工作。

### 素质修养 4, 永远不要依赖领导直接给你解决方案

如果把项目管理活动比作一场考试,那么,在这场考试中,项目经理就是解题的人,其领导就是出题的人。项目经理遇到棘手问题的时候,要独立思考,积极寻求解决方案,不要直接把问题抛给领导,也不要依赖领导直接给你解决方案,否则,就如同你在考试中,把不会做的题目让主考官来给你解答。领导是组织战

---

<sup>①</sup> 互联网项目前半部分主要包括产品需求方案和交互方案的设计、评审与输出。互联网项目后半部分主要包括视觉设计、页面制作、技术开发和测试的执行。

略的决策者，落实到具体战术中，并没有义务为你提供解决方案，否则，领导招聘你进来又有何用？毕竟，工作不养闲人，团队不养懒人。

举例来说，某互联网项目在执行过程中遇到资源瓶颈，需要再申请资源才能继续进行。普通项目经理的做法，直接向领导汇报说明当前项目遇到资源瓶颈，需要申请资源投入，否则项目无法继续进行。优秀项目经理的做法，首先让领导知晓当前项目在面临资源瓶颈的情况下，可能会出现什么样的后果，可能会带来什么样的影响，同时给出两三种解决方案并说明每种解决方案的优点和缺点，然后请领导来选择其中一种解决方案。这就相当于在向领导申请援助的时候，给领导出一个选择题来选择，而不是给领导出一个问答题来解答。

### 素质修养 5，不抱怨，心怀感恩去工作

抱怨是负面情绪的集中营，是世界上最没价值的语言，也是最消耗能量的无益举动；抱怨不仅无法改变任何窘境，而且还会让你的世界充满怨气，让你加倍感受痛苦和煎熬，让你距离成功越来越远。人在职场，项目经理难免会遇到各种工作压力、挑战、挫折甚至排挤。面对各种不尽如人意，不要抱怨，并从不抱怨开始，化抱怨为感恩，用感恩的心来驱逐内心的抱怨；化感恩为动力，用工作业绩来证明你贡献的价值。与其抱怨“没有功劳也有苦劳”，不如转变思维观念，追求项目结果导向；与其充满抱怨去工作，不如换一种心情，带着激情去工作；与其抱怨工资收入不高，不如提升你的能力，为自己创造高薪机会；与其抱怨公司，不如反省自己并感谢公司为你提供让你安身立命、养家糊口的工作平台；与其抱怨老板不给你做大项目的机会，不如你用做大项目的心态，把手头上的每一个小项目全都做好，好到极致，以此来证明，你就是看不上那些小项目，并让老板知晓你的确有做好大项目的潜力；与其花费时间和精力去抱怨种种问题，不如多给自己一些鼓励，用不抱怨的心态，从容冷静地去正视问题和处理问题……这样才能在职场中更好地促进职业发展。

### 素质修养 6，积极分享，敢于担当

积极分享是一种神奇的东西，既能使快乐增大，也能使悲伤减小，如同一个天平，你给予他人多少，他人就可能回报你多少。譬如，某项目管理实践，你有一种，我有一种，如果我们彼此分享交换，双方就可以拥有两种不同的项目管理实践，取长补短，共同进步。所以，积极分享是一种职业美德，是一种合作双赢的格局。不愿意分享，可能的原因是害怕别人超过自己，于是，常常将个人工作

经验、成果等隐藏起来，生怕让别人知道。这样做的结果，难免就会对别人小气苛刻，不但使自己无法持续提升，而且还会让周围的朋友逐渐疏远，即使在公司里可以独当一面，也未必能够得到领导的器重。

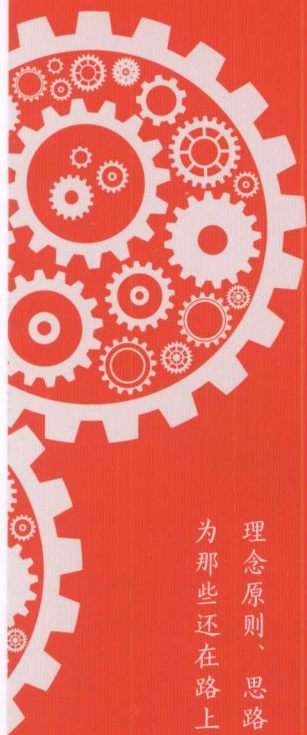
敢于担当即敢于把该担当的责任用力扛起来，体现着一种胸怀、勇气和格调，蕴含着一种逢山开路、遇水架桥的魄力与胆识；敢于担当是一种使命、境界，更是一种责任；敢于担当意味着付出，意味着追求一种不辱使命的工作结果；敢于担当要树立紧迫感和责任感，要有激流勇进的信心，要有老板心态和视野。项目经理，有多大的担当，才能干多大的事业。雄鹰，敢于担当，至死不渝，最终翱翔于辽阔的天空；腊梅，敢于担当，坚贞不渝，最终怒放在寒冷的冬季；项目经理，敢于担当，坚忍不拔，最终成长为团队的脊梁。责任千斤重，担当义不辞。

### 素质修养 7，服务为先，摒弃明星心态

项目经理需要营造一种服务文化，在服务中做好管理，在管理中体现服务；要具备优质服务意识，真正关心团队，做好项目团队成员梯队培养，带领项目团队成员向上进阶，做到跟我上，而不是给我上。项目经理为项目团队提供的服务无法库存，只能在提供服务 and 享受服务的过程中同步进行。项目经理提供的服务内容，必然包括很多日常零散琐事的处理，但这并不意味着项目经理是给项目团队打杂的马仔，而对那些日常零散琐事的处理，也恰恰考验着项目经理的服务管理能力。

项目经理务必摒弃明星心态。谨记，当项目取得优异成绩的时候，不能有明星心态，也不能将项目成绩大包大揽，甚至占为己有。项目取得优异成绩不是项目经理个人功劳，而是整个项目团队集体智慧的结晶。在项目成绩面前，项目经理要极力推举幕后英雄，他们可能是来自各个职能部门的参与者，也可能是项目经理的直接下属，还可能是项目经理的重要合作伙伴，他们中的每一个人都是项目经理的明星，项目经理以他的明星们为荣。如果项目经理没有正确培养和调整好自己的管理者心态，就会在项目成绩面前出现打压下属，甚至与下属争抢功劳的愚蠢行为，这也是其所在公司管理培训制度的重大失误。





理念原则、思路方法、技术工具、实战案例  
为那些还在路上的项目管理从业者指点迷津

书签可沿虚线剪下

中关村大河资本创始合伙人 张翊钦

花虾金融CEO 段念

### 倾情作序

北京大学信息科学技术学院教授、博士生导师 陈向群

同济大学软件学院教授 朱少民

CODEx国际创新研究院联合创始人、磁云科技COO、前京东PMO总监 蔡德辉  
智联逸程公司产品总监，前搜狐总编室主任、搜狐媒体技术产品中心产品负责人 高巍

搜狗IoT事业部产品技术负责人 李健涛

《技术管理之巅》作者、中通快递技术总监 黄哲铿

北京奥博思软件技术有限公司总经理 黎学文

牛咖斯公司产品总监 张静

去哪儿网过程改进总监 黎娟

新浪微博系统研发总监 刘道儒

滴滴出行基础平台部资深软件开发工程师 田加国

新浪微博资深产品经理 吕付家

搜狐产品技术部资深测试工程师 荆杰

BCG集团合伙人、某区块链公司联合创始人 刃无锋（蔡哲）

### 联合力荐



博文视点Broadview



@博文视点Broadview



责任编辑：董英  
封面设计：李玲

欢迎投稿  
dongying@phei.com.cn

上架建议：项目管理

ISBN 978-7-121-33376-7



9 787121 333767 >

定价：69.00元